

Université de Montréal

**L'aide humanitaire d'urgence en action. Une approche
ethnographique : Le cas de Médecins sans Frontières**

Par
Frédéric Matte

Département de Communication
Faculté des arts et des sciences

Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures
en vue de l'obtention du grade de
Maître ès sciences (M.Sc.)
en Sciences de la communication

Décembre 2006

© Frédéric Matte, 2006



P

90

U54

2007

V.003

AVIS

L'auteur a autorisé l'Université de Montréal à reproduire et diffuser, en totalité ou en partie, par quelque moyen que ce soit et sur quelque support que ce soit, et exclusivement à des fins non lucratives d'enseignement et de recherche, des copies de ce mémoire ou de cette thèse.

L'auteur et les coauteurs le cas échéant conservent la propriété du droit d'auteur et des droits moraux qui protègent ce document. Ni la thèse ou le mémoire, ni des extraits substantiels de ce document, ne doivent être imprimés ou autrement reproduits sans l'autorisation de l'auteur.

Afin de se conformer à la Loi canadienne sur la protection des renseignements personnels, quelques formulaires secondaires, coordonnées ou signatures intégrées au texte ont pu être enlevés de ce document. Bien que cela ait pu affecter la pagination, il n'y a aucun contenu manquant.

NOTICE

The author of this thesis or dissertation has granted a nonexclusive license allowing Université de Montréal to reproduce and publish the document, in part or in whole, and in any format, solely for noncommercial educational and research purposes.

The author and co-authors if applicable retain copyright ownership and moral rights in this document. Neither the whole thesis or dissertation, nor substantial extracts from it, may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

In compliance with the Canadian Privacy Act some supporting forms, contact information or signatures may have been removed from the document. While this may affect the document page count, it does not represent any loss of content from the document.

Université de Montréal
Faculté des études supérieures

Ce mémoire intitulé :

L'aide humanitaire d'urgence en action. Une approche ethnographique. Le cas de
Médecins sans Frontières

Présenté par :
Frédéric Matte

A été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

M. Boris Brumman
Président rapporteur

M. François Cooren
Directeur de recherche

Mme Nicole Giroux
Membre du jury

Résumé

Une organisation comme MSF fascine par sa capacité à fonctionner dans des conditions difficiles tout en demeurant efficace et pertinente. Au fil des années, les membres et dirigeants de MSF ont sans aucun doute développé un savoir faire et une expertise unique qui leur permettent de faire face aux situations les plus extrêmes. Notre objectif est donc de mieux comprendre la manière dont une organisation comme Médecins sans Frontières coordonne ses interventions humanitaires à partir de son siège parisien et ce, en basant notre approche sur la littérature associée à l'étude des organisations hautement fiables (OHF). Ces organisations, qui opèrent dans des environnements instables et souvent risqués, réussissent tout de même à maintenir des opérations fiables. Notre hypothèse est que MSF n'a d'autre choix elle aussi que d'entrevoir ses opérations sous ce même registre de haute fiabilité, obligée qu'elle est à faire preuve de vigilance pour ne pas compromettre la sécurité de ses équipes et offrir des soins médicaux qui soient toujours plus pertinents. En ce sens, MSF possède un savoir-faire multidisciplinaire tant à un niveau médical, logistique qu'opérationnel, ce qui lui confère une légitimité d'intervention auprès des populations en danger. Il apparaît donc pertinent de s'attarder à étudier les pratiques courantes de MSF afin de pouvoir contribuer à l'amélioration des déploiements opérationnels et ce, grâce à nos descriptions détaillées et nos observations in situ.

Afin de réaliser cette étude, nous avons opté pour une approche de type ethnographique, laquelle suppose l'observation minutieuse des pratiques de travail au quotidien ainsi que des entrevues avec les gestionnaires et les intervenants du siège de MSF. Il nous semble que ce type d'approche permet de rendre vraiment justice à la

complexité organisationnelle que nous avons tenté de mieux saisir ici. Ce n'est, à notre avis, que par la description détaillée et précise des dimensions humaines et technologiques de ces opérations d'aide humanitaire que nous pouvons espérer contribuer à la meilleure compréhension et à l'amélioration de ce type d'intervention.

Pour ce faire, nous avons concentré nos recherches sur les dynamiques relationnelles entre les intervenants. Ces interactions sont, bien souvent, reproduites de façon instinctive et gagneraient, nous semble-t-il, à être explicitées avec le plus de détails possibles. Nous avons donc assisté aux nombreuses rencontres et meetings de coordination du siège, ce qui nous a permis de dégager des patterns de pratique. En somme, nous croyons que les pratiques organisationnelles de MSF méritent amplement de faire l'objet d'une étude afin de fournir de précieux renseignements « de l'intérieur », l'aide humanitaire d'urgence étant souvent perçue comme une « boîte noire ».

Mots-clés : Organisation hautement fiable (OHF), aide humanitaire, communication organisationnelle




Abstract

As an organization, *Médecins sans Frontières* (MSF) is fascinating in its capacity to function in difficult conditions while remaining effective and relevant. Over the years, MSF members and directors have without any doubt developed a *savoir-faire* and unique expertise that allow them to face the most extreme situations. The objective of this study is to better understand the manner in which an organization such as *Médecins sans Frontières* puts in place its humanitarian missions from its headquarters in Paris. We think that over the years MSF has been able to develop a one of a kind expertise, in medical, logistics and operational terms, with populations in danger and that it would thus be very interesting to study its practices, and this so as to contribute to the improvement of operations at the headquarters and in the field.

In order to carry out this study, we used an ethnographic approach, which presupposes meticulous observation of daily work practices at the headquarters in Paris, as well as interviews with MSF's managers and caregivers. It seems to us that this type of approach allowed us to truly do justice to the organizational complexity we believe we studied. In our opinion, it is only through detailed and precise description of the human and technological dimensions of these humanitarian aid operations that we can hope to contribute to the best possible understanding of and improvement to this type of intervention.

In order to do this, we concentrated our research on the relational dynamics between managers and caregivers in charge of mission coordination from Paris. These operations are very often reproduced instinctively and would benefit from being made explicit in as much detail as possible. In sum, MSF's organizational practices deserve to



be analyzed in order to tease out the patterns likely to offer precious “insider” information. For example, we outlined the details of important meetings that occur at the headquarters so that we can see how exactly decision are made and show if the daily management is accomplished (or not) in ways similar to how it is done in high reliability organization (HRO).

Keywords: High reliability organization (HRO), humanitarian aid, organizational communication

Table des matières

1- INTRODUCTION.....	1
1.1 L'aide humanitaire	1
1.2 Médecins sans Frontières (MSF)	1
1.2.1 Dans l'action	2
1.3 Le projet d'étude	3
2- REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE THÉORIQUE.....	7
2.1 Organisation à haute fiabilité (OHF)	8
2.2 Les recherches parallèles	10
2.3 Un accès limité	11
2.4 Angles d'approche	12
2.4.1 En théorie	12
2.4.2 En pratique	13
2.4.2.1 De l'intérieur	13
2.4.2.2 Les catastrophes	14
2.5 Les limites	15
2.6 Cadre théorique	17
2.6.1 <i>Managing the Unexpected : Assuring High Performance in an Age of Complexity</i>	17
2.6.2 Les organisations à haute fiabilité	18
2.6.3 Sensemaking	19
2.6.4 Gérer l'inattendu	20
2.6.5 Une pensée de totale attention	22
2.7 Les cinq caractéristiques	24
2.7.1 Première caractéristique : une préoccupation pour les défaillances	24
2.7.1.1 L'implication d'une erreur	26
2.7.1.2 Réagir rapidement	27
2.7.2 Deuxième caractéristique : une réticence à simplifier les interprétations	28
2.7.3 Troisième caractéristique : une sensibilité aux opérations	30
2.7.4 Quatrième caractéristique : un engagement vis-à-vis de la résilience	32
2.7.5 Cinquième caractéristique : un respect pour l'expertise	34
3- PROBLÉMATIQUE.....	36
3.1 Découvrir l'aide humanitaire	37
3.2 Décrire l'aspect organisationnel	38
3.3 MSF et la haute fiabilité	38
3.3.1 Les cinq caractéristiques pour une gestion attentive	39
3.3.2 Le degré de fiabilité en question	40
3.4 Le contexte à prendre en compte	41
3.5 Les dynamiques interactionnelles	42
3.5.1 L'École de Montréal	43

3.6	Des questions	44
4-	MÉTHODOLOGIE.....	46
4.1	Ethnographie	47
4.1.1	Le défi de s'introduire	47
4.1.2	La patience d'attendre	49
4.1.3	Prendre contact	50
4.2	Le siège et ses moments-clés	52
4.3	La collecte de données	55
4.3.1	Observation/Shadowing	55
4.3.2	La prise de notes	57
4.3.3	Les entretiens	58
4.3.3.1	Une discussion orientée	59
4.3.3.2	Les limites	60
4.4	Le choix des séquences d'analyse	61
5-	DESCRIPTION DES DONNÉES ET ANALYSE.....	63
5.1	La première caractéristique : une préoccupation pour les défaillances	64
5.1.1	Un certain paradoxe organisationnel	64
5.1.2	MSF et les défaillances	66
5.1.2.1	Les facteurs externes à prendre en compte	67
5.1.2.2	Mettre carte sur table	70
5.1.2.3	L'aspect sécuritaire au cœur des préoccupations	71
5.2	Deuxième caractéristique : une réticence à simplifier les opérations	78
5.2.1	Un mode interrogatif	81
5.2.1.1	Le cas du Niger	82
5.2.2	Des points de vue diversifiés	87
5.2.3	L'importance des histoires	88
5.2.3.1	Hybridité	89
5.3	Troisième caractéristique : une sensibilité aux opérations	93
5.3.1	Les rencontres et meetings	96
5.3.1.1	Le cas d'un briefing	97
5.3.1.2	Une première mission	98
5.3.1.2.1	Cette mission-là	100
5.3.1.3	Anticiper l'inattendu	100
5.3.1.4	Une carte du terrain au siège	102
5.3.1.4.1	Un portrait limité	104
5.3.2	Une mise à jour constante	105
5.3.3	Des gens de terrain au siège	107
5.4	Quatrième caractéristique : un engagement pour la résilience	109
5.4.1	La fourmilière du siège	112
5.4.1.1	En toute indépendance	114
5.4.1.2	La culture en action	116
5.4.1.3	S'adapter à l'urgence ou l'urgence de s'adapter	118

5.4.1.4 Moyens limités, interventions démesurées	119
5.4.1.5 Moins de norme et plus de sens	122
5.4.2 Des antennes alertes	123
5.4.3 Un regard critique	124
5.4.3.1 Reconnaître l'erreur humaine	125
5.4.3.2 Le cas du Pakistan	125
5.4.4 Une fibre humanitaire de la vulnérabilité	128
5.4.5 Culturellement résilient	131
5.5 Cinquième caractéristique : un respect pour l'expertise	132
5.5.1 Des spécialistes généralistes	134
5.5.2 Des rôles virtuels	135
5.5.2.1 Au siège	136
5.5.2.2 Une écoute active	139
5.5.2.3 Une question de confiance	141
5.5.2.4 Les plus discrets...	142
5.5.3 Les locaux	145
6- DISCUSSION.....	148
6.1 Une marge de manœuvre	151
6.2 Les défis	152
7- CONCLUSION.....	155
BIBLIOGRAPHIE	159
ANNEXES	
Annexe 1 Réunion du Comité de Direction MSF avec acceptation du projet de recherche.....	164
Annexe 2 Formulaire de consentement et certificat d'éthique.....	168
Annexe 3 Ordre de Mission.....	174
Annexe 4 Transcription Urgence Pakistan 2005.....	175
Annexe 5 Transcription Urgence Niger 2005.....	181
Annexe 6 Questions type.....	185
Annexe 7 Notes de terrain 1.....	186
Annexe 8 Notes de terrain 2.....	190

Remerciements

Je tiens avant tout à remercier M. François Cooren pour sa direction éclairée et son enthousiasme contagieux envers le projet MSF. Son sens inné de la pédagogie jumelé à sa fine connaissance de la discipline m'ont grandement inspiré tout au long de ce parcours. Sans son total dévouement, le projet ne serait pas ce qu'il est aujourd'hui.

Je tiens aussi à remercier mon frère Jean-Sébastien qui nous a ouvert avec grande conviction les portes de son « monde » humanitaire. C'est grâce à lui si le projet de recherche a pu voir le jour et c'est aussi grâce à ses actions sur le terrain que nous avons été en mesure de réellement apprécier tout le travail inestimable que l'organisation accomplit au quotidien. Enfin, je remercie aussi sincèrement toutes les personnes de MSF France et MSF Canada qui ont contribué de près ou de loin au projet et qui ont donné de leur temps sans compter. Coralie, Mercedes, Thierry, Marie-Noël, Cisco, Véronique et Pierre, je vous salue bien bas!

Je désire aussi souligner toute ma gratitude envers les membres du LOG pour leur apport intellectuel à la fois critique et constructif ainsi qu'au corps professoral du département pour leurs précieux enseignements.

Enfin, sur une note plus personnelle, je tiens à remercier ma famille pour son appui inconditionnel. Je remercie aussi mes amis qui m'ont donné l'énergie nécessaire à poursuivre les recherches malgré les doutes et les incertitudes.

1. Introduction

1.1 L'aide humanitaire

Comme l'indique Chevrier (1993), un thème de recherche trouve sa pertinence lorsqu'il s'inscrit dans les valeurs de la société. Il peut aussi relever de l'intérêt personnel qu'il suscite chez un chercheur, d'un aspect social à découvrir ou d'un apport à l'avancement scientifique. En ce sens, le présent projet de recherche, portant sur l'organisation Médecins sans Frontières et plus particulièrement sur le siège parisien de la section française, est motivé par une volonté de contribuer à l'amélioration de l'aide internationale d'urgence sous l'angle de la communication organisationnelle (Taylor & Cooren, 1997). En forte augmentation depuis les années quatre-vingt et en réaction directe face au non-interventionnisme des États nations envers les populations en danger, les ONG en aide humanitaire d'urgence se veulent un point de salut nécessaire aux laissés-pour-compte de la planète. Comme le mentionne Rony Bruman, Président de MSF France de 1984 à 1992, dans l'ouvrage *Penser dans l'urgence* (2006) :

L'essor simultané de l'humanitaire et de la mémoire manifeste un sentiment d'obligation envers les victimes d'hier et d'aujourd'hui, forcément lacunaire donc injuste et pourtant nécessaire et constructif en ce qu'ils contiennent d'ouverture au monde. (p. 24)

Comme nous pouvons le constater par ce commentaire, l'action humanitaire qu'accomplit MSF depuis maintenant 35 ans s'avère aussi nécessaire que complexe, à l'image des crises qui sévissent partout sur la planète et dont l'organisation s'efforce d'en atténuer les effets sur les populations en danger.

1.2 Médecins sans Frontières (MSF)

L'organisation Médecins sans Frontières (MSF) a été fondée en 1971 par un groupe de jeunes médecins français désabusés par l'inaction de la communauté internationale face à

la crise alimentaire qui sévissait à l'époque au Biafra (Vallaey, 2004). L'ensemble des branches de l'organisation opère aujourd'hui dans plus de 70 pays avec un budget total pour l'année 2004 de plus de 450 millions d'euros (source : Rapport d'activité, 2005, MSF international). Divisée en cinq sections opérationnelles et 19 sections partenaires, MSF offre des soins d'urgence aux populations en danger, qu'elles soient victimes de guerres, de conflits, de famines, de catastrophes naturelles ou de toutes autres situations susceptibles d'empêcher ces populations d'avoir un accès vital à des soins et à de la nourriture. En ce sens, Quéinnec & Igalens (2004) affirment que MSF a su bâtir son organisation sur la turbulence pérenne de ses théâtres principaux d'opérations. Ces opérations sont pilotées par plus de 4500 personnes pour les cinq sections opérationnelles, majoritairement composée de médicaux (médecins, infirmières, psychologues), mais aussi de techniciens (logisticiens, Chefs de mission). Ceux-ci se portent volontaires chaque année pour maintenir les quelque 140 missions en cours¹. Cette indépendance financière permet à chacune des sections opérationnelles de gérer ses activités sans trop de contraintes politiques extérieures. Il s'agit d'une situation qui s'avère assez exceptionnelle dans le milieu humanitaire international car la plupart des ONG internationales tirent la majeure partie de leurs revenus des différents organismes paragouvernementaux.

1.2.1 Dans l'action

De façon plus concrète, nous pouvons dire que MSF et ses intervenants travaillent dans des conditions difficiles, instables et souvent dangereuses. Malgré cela, ils doivent être en mesure de répondre aux besoins des populations en danger et ce, dans un court laps de temps et selon des contraintes logistiques importantes. Qu'il s'agisse d'une situation de

¹ Précisons que MSF demeure à ce jour presque totalement indépendante financièrement avec plus de 92% de ses sources de revenus provenant de dons effectués par des particuliers (source : site web de la section française, 2006).

guerre, d'affrontements entre factions rebelles, d'une catastrophe naturelle, d'une famine ou d'une épidémie, la mise sur pied de ces interventions ne peut s'effectuer sans une prise en compte éclairée des contextes souvent difficiles dans lesquels elles sont montées. Ce sont ces conditions mêmes dans lesquelles MSF déploie ses opérations qui, nous le croyons, rendent la présente étude si intéressante. Il sera fascinant de voir comment les principaux acteurs du siège parisien de la branche française coordonnent « à distance » les différentes missions en cours et comment ces derniers parviennent à gérer ces interventions au quotidien (Mintzberg, 1973). Comme nous le verrons dans la revue de littérature, très peu d'études ont été faites dans de telles conditions, c'est-à-dire avec l'objectif de révéler « l'arrière-scène » d'une ONG internationale, ce qui tend à démontrer tout le défi que cette recherche représente.

1.3 Le projet d'étude

L'objectif de notre recherche est clair : nous cherchons d'abord et avant tout à mieux comprendre comment des acteurs en situation parviennent à s'organiser au quotidien (Hopkinson, 2003). Plus précisément, nous tentons de voir comment les gestionnaires du siège parisien de MSF font pour concrètement coordonner les missions réparties dans plus de 30 pays et présentant toutes des contextes bien différents et souvent instables. Afin d'avoir une meilleure idée de la façon dont les gestionnaires du siège s'y prennent pour accomplir leur boulot de coordination, nous avons concentré notre travail ethnographique sur la branche plus urgentiste du siège, celle communément appelée bureau des Urgences. Cette section a pour objectif de réagir rapidement afin de mettre sur pied toute intervention nécessitant une attention particulière due à une urgence humanitaire. Il peut donc s'agir d'une catastrophe naturelle, d'une crise alimentaire majeure, d'une situation de conflits ou

de tout autre événement commandant une réponse rapide. De plus, ce bureau reprend à sa charge toute mission qui bascule soudainement dans une situation de crise et qui s'avère trop exigeante à gérer pour les autres bureaux du siège. Le bureau des Urgences s'avère donc nourri par deux sources : les situations auxquelles l'organisation s'active déjà à donner des soins mais dont l'ampleur soudaine les fait basculer dans le giron des Urgences, de même que toutes les catastrophes naturelles (tremblement de terre) ou humaines telles que famines, guerres et conflits. Mais avant de nous attarder aux analyses proprement dites de ces coordinations de missions, voyons tout d'abord comment nous avons articulé notre recherche afin de permettre au lecteur de s'y retrouver plus facilement.

Notre étude s'articule en cinq parties. La première section nous donnera l'occasion de faire une revue de la littérature touchant spécifiquement aux organisations dites à haute fiabilité (OHF), un type d'organisation qui s'applique à réduire ses erreurs malgré les contextes difficiles dans lesquels elle œuvre. Nous verrons que les recherches effectuées sur ce type d'organisation s'avèrent somme toute assez limitées et ce, à cause de la difficulté même que l'accès à ces organisations présente. Ces environnements « risqués » représentent un défi et une collaboration de tous les instants de parts et d'autres des parties, tant du côté des chercheurs que pour l'organisation qui leur ouvre ses portes, ce qui au final fait en sorte que très peu d'études empiriques ont été effectuées à ce jour (Bourrier, 2005). De fait, la grande majorité des études ont été faites post hoc, soit par une consultation des documents disponibles ou par des interviews avec des personnes impliquées. En conséquence et afin de palier cette lacune, il nous est apparu pertinent d'opter pour une approche plus processuelle envers ces organisations afin de mieux comprendre la façon dont elle procèdent pour opérer au quotidien. Enfin, cette section nous donnera aussi

l'occasion d'expliquer le choix de notre cadre théorique sur lequel nous avons appuyé nos analyses. Nous avons cru pertinent d'insérer notre cadre théorique à même la revue de littérature considérant que le concept d'organisation à haute fiabilité tire sa source théorique à même ces études.

La deuxième section de notre recherche nous permettra de développer la problématique à l'origine de notre démarche. Nos préoccupations de recherche s'attardent à voir la façon dont MSF procède pour mettre sur pied ses interventions et dans quelle mesure la coordination de ces mises sur pied s'aligne sur les mêmes principes qui semblent caractériser les organisations à haute fiabilité (OHF). Nous tenterons en ce sens d'éclairer notre problématique par des descriptions détaillées de situations concrètes en plus de procéder à l'analyse de ces mêmes situations. La troisième section, quant à elle, sera consacrée à l'approche méthodologique que nous avons mobilisée pour recueillir nos données. Nous verrons pourquoi nous avons opté pour une perspective ethnographique, laquelle nous a permis de nous rendre au lieu même de notre objet d'étude, soit le siège de l'organisation à Paris. La quatrième section portera sur nos analyses comme telles. Nous verrons dans quelle mesure MSF tente d'enligner ou non son mode de fonctionnement de façon semblable à celui des organisations à haute fiabilité. Pour chacune des cinq caractéristiques associées à une pensée de totale attention (mindfulness), pensée qui sous-tend l'approche visant la haute fiabilité des opérations, nous verrons comment et dans quelle mesure MSF les incarne au quotidien et si des différences peuvent émerger par rapport à la théorie. Enfin une cinquième et dernière section nous donnera l'occasion de discuter des limites que notre recherche présente et des différences qui nous apparaissent entre une approche visant la haute fiabilité et celle plus urgentiste que préconise MSF,

laquelle semble à première vue s'attarder davantage sur l'aspect adaptatif de ses interventions plutôt que sur l'objectif de haute fiabilité. Car il semble à première vue que l'organisation n'a d'autre choix que de se montrer autrement plus réactive que totalement fiable face aux événements et situations problématiques pour lesquelles elle s'active à donner une aide d'urgence. Ceci s'explique par l'impossibilité pour MSF de contrôler tous les aspects que comporte son environnement de pratique.

2- Revue de littérature et Cadre théorique

La revue de la littérature sera avant tout une occasion de situer notre recherche sur MSF par rapport au corpus académique dédié aux organisations à haute fiabilité (OHF). En ce sens, Webster et Watson (2002) suggèrent qu'une revue de littérature appropriée base son approche sur les concepts et non sur les types de revues ou journaux parcourus ou bien la région géographique encadrant l'objet d'étude. Cette partie sera aussi l'occasion d'y décrire notre cadre théorique. Comme ce dernier s'appuie essentiellement sur la branche plus conceptuelle de la littérature consacrée aux OHF, nous avons trouvé pertinent de l'inclure dans la présente revue. Et comme une revue de littérature complète permet aux autres chercheurs de « faire sens » des connaissances accumulées sur le sujet (Webster et Watson, 2002), nous serons en mesure, par cette inclusion théorique, de dresser un portrait représentatif, tant au niveau empirique que conceptuel, de l'ensemble de la production académique touchant les OHF.

Précédée d'une brève introduction sur la naissance du concept de haute fiabilité, la présente revue de littérature s'articule en trois sections. Nous commencerons par broser un tableau sommaire du corpus académique dédié aux organisations à haute fiabilité. Suite à quoi nous développerons notre cadre théorique et les cinq caractéristiques d'une « pensée attentive » propres aux OHF. Enfin, nous terminerons en tentant de montrer brièvement en quoi il est possible de penser qu'une organisation humanitaire comme MSF pourrait, en effet, fonctionner sur un registre semblable à celui des OHF. Nous verrons qu'à première vue, MSF semble s'organiser sensiblement de la même façon que les OHF pour mettre sur pied ses interventions, en ce sens que l'organisation semble *devoir* se préoccuper de

fiabilité au quotidien puisque, de par la nature de ses interventions, une OHF se trouve confrontée à des situations de vie ou de mort en permanence (Weick & Sutcliffe, 2001).

2.1 Organisation à haute fiabilité (OHF)

Le concept d'organisation à haute fiabilité (OHF) a été développé par Roberts (1990, 1994), Laporte & Consolini (1991), LaPorte (1991, 1996, 2002), Weick (1987, 1991, 1993, 1995, 1999), Rochlin (1993, 1998), Schulman (1993, 2004) ainsi que Weick et Sutcliffe (2001). L'idée d'un type spécifique d'organisation tel que celui des OHF a pris forme suite à une rencontre avec des *marines* de l'armée américaine (Bourrier, 2005). Ces derniers affirmaient savoir comment opérer adéquatement leur bateau - la moindre des choses ! - mais sans pour autant être en mesure de décrire convenablement leurs pratiques, trop occupés qu'ils étaient par leurs tâches respectives. C'est donc suite à ce constat qu'un groupe de chercheurs issus de l'École de Berkeley (Roux-Dufort, 2003) – groupe incluant Roberts, Weick, LaPorte, Rochlin et Perrow – s'est enquis d'entreprendre la tâche de décrire et d'analyser ces activités, activités qui, selon eux, constitueraient la particularité de telles organisations.

Après quelques temps à observer les pratiques et tout en jumelant à ces nouvelles données recueillies celles déjà accumulées sur des organisations ayant des marges d'erreurs réduites (une centrale nucléaire et une centrale électrique), l'idée d'organisation à haute fiabilité émergea (Bourrier, 2005). Karlene Roberts, dans une entrevue accordée au *European Management Journal* en 2005, résume ainsi sa conception d'une organisation à haute fiabilité : « il s'agit d'une organisation qui s'assure que ses opérations sont sécuritaires et fiables dans des situations qui comportent des risques » (Bourrier, p. 1, 2005, ma traduction). Roberts, toujours dans Bourrier (2005), définit donc une organisation à

haute fiabilité comme étant une organisation où les erreurs peuvent avoir des conséquences catastrophiques mais qui réussit tout de même à opérer sans problèmes majeurs et ce, sur une longue période de temps. Autrement dit, une organisation qualifiée de hautement fiable s'assure toujours de se positionner stratégiquement en fonction des sources potentielles d'erreurs et ce, afin d'en réduire au maximum les risques pour toute l'organisation.

Ce positionnement stratégique que les OHF tentent d'adopter se traduit concrètement par des prédispositions organisationnelles. Ces prédispositions tirent leurs prémisses d'un mode de pensée propre aux OHF et que l'on qualifie de « totale attention » (mindfulness). Weick et Sutcliffe (2001) définissent le concept en ces termes :

Il s'agit de la combinaison d'une constante vigilance envers les attentes existantes, d'un raffinement et d'une différenciation tout aussi constante de ces mêmes attentes, mais cette fois-ci basées sur de nouvelles expériences, de même qu'une volonté jumelée à une capacité d'inventer de nouvelles attentes qui donneront plus de sens à des nouveaux événements survenus, ce qui résultera en une appréciation plus nuancée du contexte et améliorera la vue d'ensemble ainsi que le fonctionnement courant de l'organisation. » (p. 42, ma traduction)²

Nous voyons par cette définition d'une « pensée de totale attention » qu'une organisation qui souhaite fonctionner sous un registre de haute fiabilité doit constamment s'adapter en fonction de la réalisation ou non d'attentes (expectatives) initiales, et ce, au fur et à mesure que les événements et situations prennent forme. Nous verrons plus loin, avec le cadre théorique, que cette volonté organisationnelle d'adaptation/ajustement passe par cinq caractéristiques bien distinctes. Mais voyons tout d'abord comment, depuis la fin des

² The combination of ongoing scrutiny of existing expectations, continuous refinement and differentiation of expectations based on newer experiences, willingness and capability to invent new expectations that make sense of unprecedented events, a more nuanced appreciation of context and ways to deal with it, and identification of new dimensions of context that improve foresight and current functioning.

années quatre-vingt, période où s'est développé le concept d'OHF, le sujet a été traité dans la littérature.

2.2 Les recherches parallèles

Mentionnons d'entrée de jeu que plusieurs recherches « parallèles » ont été effectuées sur des aspects conceptuels touchant directement ou indirectement les OHF. Ces aspects conceptuels peuvent aussi être abordés de plusieurs façons et non pas uniquement selon une approche problématisant l'idée de haute fiabilité. C'est que les notions d'incertitude et de complexité (Galbraith, 1979; Rivkin, 2000, 2001; Comfort, 1994a; Cilliers, 2005), de crise (Mitroff, 1988, 2000; Mitroff & Pearson, 1993; Gundel, 2005; Boin, 2004, Marcus, 1995), d'accident (Perrow, 1984, 1997, 2004), de risque (Beck, 1992, 1996, 2002), de turbulence (Ansoff, 1979), de résilience (Gittel et al., 2006; et d'environnements hautement volatiles (Eisenhardt, 1989; Eisenhardt & Tabrini, 1995; Oliver&Roos, 2003) ont aussi fait l'objet de nombreuses études scientifiques. Ces aspects conceptuels se trouvent aussi à être abordés, directement ou indirectement, dans la littérature traitant exclusivement de la notion de haute fiabilité.

Nous ne nous en tiendrons ici qu'à cette brève nomenclature sans les commenter plus explicitement. Ceci nous permettra tout de même de constater que les OHF ne sont pas les seules à évoluer dans des environnements instables ou incertains. Les limites de ce qui constitue les études sur les OHF ne s'avèrent donc pas totalement étanches - comme c'est le cas probablement pour toutes les littératures - mais tout particulièrement celles-ci, précisément à cause de la complexité inhérente à l'objet d'étude et de la difficulté à démontrer empiriquement ces concepts.

2.3 Un accès limité

Cette difficulté à exposer des notions relevant de situations chaotiques – Weick (1995) va jusqu'à parler d'épisodes cosmologiques (*cosmology episode*) – se traduit tout d'abord par la quantité limitée des recherches effectuées sur les OHF. Il semble, à première vue, que l'obtention de données suffisamment processuelles pour démontrer empiriquement le fonctionnement « réel » des OHF s'avère ardue. Comme il s'agit pour la plupart d'organisations qui doivent fonctionner dans des environnements considérés comme étant à risques, tels que des centrales nucléaires, des porte-avions ou des casernes de pompiers, nous pouvons supposer que celles-ci se montrent généralement peu enclines à ouvrir leurs portes aux chercheurs universitaires. La plupart des recherches doivent donc baser leurs analyses sur les différentes documentations disponibles (articles de journaux, documents officiels, témoignages et autres informations) et conséquemment, opter pour un regard réflexif a posteriori. Ceci fait en sorte que ces différentes analyses n'ont d'autre choix que de retracer le cours des événements à distance en temps et lieu, donnant parfois lieu à une représentation décalée et somme toute plus subjective car plus reconstruite.

Ce décalage relevant de contraintes pratiques engendre des lacunes méthodologiques qu'il nous apparaît capital de rectifier. Selon nous, toute contribution au corpus académique sur les OHF devrait passer par des études qui portent leur attention sur la façon de procéder « en temps réel » de ces organisations. Autrement dit, l'adoption d'une perspective processuelle (Shooter, 2006), telle que nous l'avons adoptée ici, apparaît tout à fait pertinente si nous voulons mieux comprendre les réelles implications *in situ* de la notion de haute fiabilité. En concentrant notre attention sur les dynamiques interactionnelles des acteurs, nous pourrions donc être en mesure de démontrer

empiriquement la particularité de ces organisations tout en confrontant les données de terrain accumulées avec les concepts théoriques issus de la littérature. Comme nous le verrons, cette approche s'avère somme toute très peu adoptée dans la littérature.

2.4 Angles d'approche

2.4.1 En théorie

Nous pourrions dire que deux angles d'approche ont été adoptés pour traiter de la notion de haute fiabilité dans la littérature, l'un s'avérant essentiellement théorique et l'autre sensiblement plus pratique. Il faut dire que le concept d'OHF s'avère avant tout basé sur un idéal de gestion, une notion de management créée de toute pièce. Bien qu'appuyée sur des observations provenant de chercheurs reconnus dans le domaine académique, il n'en demeure pas moins que la notion de haute fiabilité est avant tout un construit théorique. C'est la raison pour laquelle plusieurs des articles et livres recensés dans la littérature s'attardent principalement sur les principes théoriques qui sous-tendent l'idée de haute fiabilité, mais peinent à démontrer, par des études empiriques, comment cette haute fiabilité s'articule réellement. En conséquence, un bon nombre d'articles portant sur la notion d'OHF se limitent à des réflexions théoriques (Klein et al., 2005; LaPorte, 1991; LaPorte, 1996), à des apports conceptuels (Weick & Sutcliffe, 2001; Weick et al., 1999; Roberts, 1990; Rochlin, 1993; Schulman, 1993; Ericksen & Dyer, 2005) et à des commentaires hypothétiques (La Porte & Frederickson, 2002) sur la possible application du concept d'OHF à des organisations en difficultés. Comme mentionné précédemment, le principal défi pour les chercheurs serait pour nous de tester davantage le concept de haute fiabilité en le confrontant à des réalités organisationnelles et ce, afin de confirmer la réelle

validité d'une telle approche théorique. Par contre et comme nous le verrons, il existe dans les corpus académique plusieurs études basées sur des données empiriques.

2.4.2 En pratique

2.4.2.1 De l'intérieur

Parmi les études empiriques que nous retrouvons dans la littérature consacrée aux OHF, deux tendances semblent se dégager. Il y a tout d'abord les études de cas proprement dites, c'est-à-dire les études qui s'appliquent à décrire et à analyser, adoptant pour chacune d'entre elles un angle particulier ou un aspect organisationnel à révéler, tel que l'apport essentiel des ressources humaines (Erickson & Dyer, 2005; Myers, 2005; Vogus & Welbourne, 2003), les prises de décision (Roberts et al., 1994), les structures organisationnelles (Gauthereau & Hollnagel, 2005; Schulman et al., 2004) ou encore, les caractéristiques d'une certaine culture de haute fiabilité (Bierly & Spender, 1995; Klein et al., 1995; Murphy, 1998; Roberts et al., 1994; Rochlin et al., 1998; Roth, 2006; Weick, 1987; Weick & Roberts, 1995; Zohar & Luria, 2003) propre aux organisations considérées à haute fiabilité. Un bon exemple de ces études basées sur des données empiriques a été mené par Weick et Roberts (1995) et portait sur les interactions des membres d'un bateau porte-avions de la marine américaine, un environnement organisationnel considéré comme étant dangereux et offrant peu de marge d'erreurs. Ils ont ainsi montré que ce type d'organisation est souvent caractérisé par la façon unique et particulière dont ses membres interagissent entre eux et la manière dont ces derniers réussissent à demeurer efficaces malgré toutes les contraintes auxquelles ils ont à faire face quotidiennement. Weick et Roberts nomment cette idée d'un travail collectif sans faille *Collective mind*. Par cette notion, ils présentent une série de « dispositions qui produisent une conscience collective

attentive » (p. 361, ma traduction), dispositions qui ne peuvent se réduire à la simple somme des contributions techniques de chacun, mais qui relèvent plutôt de « patterns » propres à un comportement organisationnel. Les auteurs nous montrent donc qu'il est possible de réduire les erreurs potentielles lorsqu'une attention particulière est portée aux interactions des membres de l'équipage.

2.4.2.2 Les catastrophes

L'autre tendance en ce qui à trait aux études empiriques sur les OHF s'attarde à démontrer, a posteriori, comment certaines situations parfois banales ont provoqué des erreurs qui ont mené à des catastrophes et à des événements tragiques (Weick, 1990, 1993; Oliver & Roos, 2003). Cette optique de recherche n'implique pas nécessairement des organisations « structurées », c'est-à-dire des organisations qui auraient été mises sur pied expressément pour faire face à ce genre de situations problématiques. L'objectif de ces études est de remonter le fil des événements afin d'y déceler les erreurs ayant menées aux catastrophes. Autrement dit, il s'agit de voir en quoi ces différentes formes d'organisations n'ont pas réagi selon les principes proposés pour agir selon une forme de pensée de « totale attention » pendant ces périodes de turbulence. Une posture réflexive de recherche s'avère donc tout à fait appropriée dans ces cas de figure, considérant l'impossibilité d'assister en temps réel à « ces moments de turbulence, combinant instabilité et caractère aléatoire » (Weick, 1995, p. 88, ma traduction).

Dans cette veine d'études effectuées a posteriori, on retrouve celles de Weick (1990, 1993) qui a fait l'analyse de deux événements tragiques, l'un impliquant un équipage d'avion et l'autre un groupe de pompiers. Il a ainsi tenté de dégager, à travers les différents récits et documents des événements, les actions/réactions des principaux acteurs

impliqués et les éléments susceptibles d'avoir fait tourner ces deux situations en catastrophes. Il en ressort que ces crises ont été précipitées par un manque de confiance envers l'expertise des gens sur place, par les nombreuses pannes au niveau des communications (interpersonnelles et techniques) et par une déficience majeure en termes de résilience (nous préciserons ce concept plus loin dans cette section). Privilégiant l'action et le pragmatisme à la « sur-réflexion », Weick cherche donc les failles dans les organisations en crise afin de déceler les mécanismes permettant la prise de décisions éclairées (heedfull) « sur le terrain » pour ainsi être en mesure de faire plus signification (sensemaking) d'une situation.

Weick (1990) s'est aussi penché sur les éléments susceptibles d'avoir causé la catastrophe de la navette Challenger en 1986. Son étude de cas demande comment il se fait que des spécialistes travaillant à la NASA et possédant une connaissance précise de la situation, dont des éléments compromettant l'assurance de fiabilité pour un lancement réussi, aient pu avoir des attentes de réussite moins élevées que le public américain lui-même. Pour ce que l'on en sait, l'enquête sur la tragédie a répondu à cette interrogation en démontrant comment le système de sécurité, réduit de 70% pour cause de réduction budgétaire, ne permettait plus d'assurer la cohésion nécessaire à un environnement hautement fiable. Selon ce que Weick en déduit, les éléments de défaillance qui semblent avoir précipité les événements se situent au niveau des interactions peu attentives entre les membres de la NASA et du manque de résilience de ces mêmes acteurs.

2.5 Les limites

Comme nous venons de le constater dans notre revue de littérature, plusieurs études et analyses ont été effectuées sur des sujets et notions s'apparentant directement ou

indirectement au concept de haute fiabilité. Ces études consacrées aux notions d'urgence, de risque, de complexité et de turbulence évoluent en parallèle de celles exclusivement dédiées aux OHF et, dans une certaine mesure, s'influencent mutuellement.

Nous avons également pu constater que la littérature spécifiquement consacrée aux OHF aborde le sujet de deux façons, l'une plus théorique et l'autre plus empirique. En ce qui concerne les études théoriques au sujet de OHF, nous avons vu qu'elles abondent, compte tenu des difficultés pratiques à démontrer empiriquement le concept et considérant que ce dernier trouve sa source dans l'imaginaire de quelques chercheurs. Pour ce qui est des études empiriques, deux approches ont été, *grosso modo*, adoptées. La première s'attarde à décrire ou analyser « de l'intérieur » le fonctionnement de ces organisations que l'on considère à haute fiabilité. Ces études portent leur attention sur différentes particularités de ces organisations, telles que les ressources humaines ou les types de cultures qui peuvent exister au sein de OHF. Le second angle, quant à lui, tente de retracer, *a posteriori*, la chaîne d'événements susceptible d'avoir provoqué des catastrophes et des accidents. Cette perspective permet de démontrer les effets dévastateurs que peuvent engendrer les erreurs et les manques d'attention.

Malgré la qualité de ces recherches, il apparaît donc que d'autres études empiriques pourraient être réalisées afin de mieux comprendre comment ces organisations fonctionnent réellement et comment elles se déploient concrètement sur le terrain. Les organisations dites à haute fiabilité précédemment analysées ont été peu décrites en détails (sans doute pour des raisons d'inaccessibilité) et le corpus empirique mériterait d'être élargi. Le présent projet de recherche se situe donc dans cette avenue et se veut une façon de contribuer à cette littérature fascinante qui propose de se pencher sur ce type d'organisation. Par une

description méticuleuse de l'organisation *Médecins sans Frontières*, nous espérons ainsi découvrir les processus *organisants* (Cooren, 2000; Weick, 1979) qui se cachent derrière ces opérations humanitaires et ainsi contribuer à l'amélioration des pratiques d'intervention au quotidien. Afin d'être en mesure de cerner cet objet d'étude convenablement, il a fallu cependant cadrer nos analyses selon un angle théorique en phase avec ce même objet. Dans la prochaine partie, nous aurons donc l'occasion de voir en quoi l'emploi de cet angle théorique sur les organisations à haute fiabilité saura orienter nos analyses.

2.6 Cadre théorique

Le fait de situer une recherche dans un cadre théorique précis permet de démontrer que les données recueillies s'inscrivent dans une tradition de recherche, leur donnant ainsi une plus grande crédibilité. Compte tenu de notre hypothèse de base, qui avance que MSF, de par ses contraintes, se doit de fonctionner sous un registre similaire aux OHF, le cadre théorique proposé par Weick et d'autres pour conceptualiser les OHF s'est imposé d'emblée. Cet angle de recherche nous permettra de voir en quoi MSF fonctionne ou non selon ce que proposent les postulats théoriques de haute fiabilité.

2.6.1 *Managing the Unexpected : Assuring High Performance in an Age of Complexity*

Notre recherche s'attarde à voir dans quelle mesure MSF fonctionne (ou non) sous ce registre de haute fiabilité. C'est pourquoi nous avons décidé de développer notre cadre théorique à même la revue de littérature. Comme mentionné précédemment, il existe une théorie propre à cette littérature et c'est celui dont nous nous avons décidé de nous servir pour étayer nos analyses. Ce cadre théorique spécifique aux OHF prend source en grande partie dans le livre *Managing the Unexpected : Assuring High Performance in an Age of Complexity* de Karl E. Weick et Kathleen M. Sutcliffe, publié en 2001 ainsi que dans

l'article de Weick et al. (1999). Afin d'avoir une meilleure idée de ce qu'implique une approche visant la haute fiabilité pour une organisation, nous résumerons les cinq caractéristiques qui, selon Weick et Sutcliffe, font en sorte qu'une organisation puisse « survivre grâce à une performance fiable sous des conditions de constantes surprises » (Weick & Sutcliffe, 2001, p. 89, ma traduction).

2.6.2 Les organisations à haute fiabilité (OHF)

La différence majeure entre les OHF et ce que l'on pourrait appeler les « autres » organisations se situe, bien entendu, au niveau de la fiabilité. C'est que les OHF, qui opèrent dans des conditions difficiles et qui utilisent des technologies complexes (Schulman & al., 2004), réussissent tout de même à ne pas provoquer plus d'accidents que les organisations dites normales. Elles « maintiennent un comportement et un système d'action cohérents, quand elles font face à des situations dangereuses ou détériorées » (Roux-Dufort, 2003). Pour ce faire, Frederickson & LaPorte (2002) précisent qu'une organisation considérée comme étant à haute fiabilité doit avant tout disposer de deux impératifs de base appelés « propriétés internes ». Il s'agit de ressources humaines et financières adéquates de même qu'une mission organisationnelle forte et commune à tous. Nous voyons en ce sens que la mise en application d'un degré de fiabilité élevé pour de telles organisations ne se fait pas sans moyens ni sans une forte volonté commune.

Mais au-delà des moyens qu'il faut déployer pour être en mesure de demeurer fiable et d'ainsi « gérer de l'inattendu en tout temps » (Roux-Dufort, 2003), une OHF doit avant tout disposer d'une culture organisationnelle de haute fiabilité (Klein & al., 1995). Cette culture de haute fiabilité « se crée à partir d'une série d'expectatives qui poussent les membres de l'organisation à agir avec une pensée de totale attention et ce, en tout temps »

(Weick & Sutcliffe, 2001, p.119, ma traduction). Afin de maintenir cet état d'esprit de totale attention, Weick et Sutcliffe (2001) précisent que :

Les OHF doivent maintenir un mode de fonctionnement mental qui se distingue par leur continuelle mise à jour et leur recherche constante d'explications plausibles de ce qu'est le contexte, des problèmes qui le définissent et des remèdes qu'il contient. (p. 3, ma traduction)³

Cette approche pragmatique que les OHF tentent de maintenir au quotidien malgré les situations difficiles auxquelles elles font face demande à ses principaux acteurs une capacité de réflexion et d'analyse associée au « sensemaking ».

2.6.3 Sensemaking

Pour qu'une OHF puisse aspirer à un niveau de fiabilité supérieur, elle doit être en mesure d'instaurer une culture interne qui saura stimuler les remises en question et l'ouverture d'esprit pour qu'une confiance émerge des interactions entre les membres (Roth, 2006). Ce qui, en bout de piste, permettra théoriquement à toute personne, quel que soit son rang dans la hiérarchie, d'intervenir publiquement afin de soulever un doute ou de formuler un commentaire sur une situation problématique en cours. Autrement dit, cet espace de « création de sens » au sein d'un groupe (Giroux, 2006) permettra de procéder à une analyse rétrospective de la situation avec plus de pragmatisme. Ce processus que l'on nomme « sensemaking » consiste en « l'interaction réciproque de la recherche d'informations, de l'attribution de signification et de l'action » (Thomas, Clark & Gioia, 1993). Bien que plus difficile à « mettre en action » (principe d'énaction proposé par Weick (1979) en temps de crise, à cause notamment de la confusion et de l'équivoque

³ HRO strive to maintain an underlying style of mental functioning that is distinguished by continuous updating and deepening of increasingly plausible interpretations of what the context is, what problems define it, and what remedies it contains.

créées, ce processus de construction sociale (Berger et Luckman, 1967) donnera justement l'occasion aux acteurs en présence de réduire l'incertitude. De ce fait, l'organisation sera plus outillée pour faire face à des événements qui n'étaient pas prévus ou envisagés mais qui, au final, se doivent d'être pris en compte, fiabilité oblige.

2.6.4 Gérer l'inattendu

Comme les OHF ne peuvent se permettre de laisser leur environnement sans surveillance face aux problèmes possibles, elles doivent déployer les énergies nécessaires en ce sens. Pour ce faire, les OHF doivent s'appliquer à gérer l'inattendu, ce qui implique qu'il faille « demeurer alerte, faire sens, mettre à jour et rester en mouvement » (Weick et Sutcliffe, 2001, p. 35, ma traduction). Ces mêmes auteurs mentionnent qu'en général, ce qui est inattendu ne se présente pas sous la forme d'une crise. Les problèmes apparaissent généralement lorsque quelque chose que l'on attendait ne survient pas ou lorsque quelque chose survient que l'on n'attendait pas. Quel que soit le cas, il est ici question d'expectative à combler par les décisions mêmes qui devront être prises en situation de crises et de danger (Eisenhardt, 1989; Marcus, 1995).

Weick et Sutcliffe (2001) précisent en ce sens qu'une gestion de l'inattendu se présente en réponse à une erreur de jugement faite lors d'une situation ou d'un événement précédent. Par exemple, une personne avec des intentions précises qui déciderait de les « mettre en action » pourrait faire, pour des raisons aussi variables qu'impossibles à prédire, une lecture erronée de son environnement. Par conséquent, cette même lecture de ce qui était attendu au préalable par cette même personne ne coïnciderait maintenant plus avec la réalité apparaissant au grand jour. L'exemple de l'accident d'avions à l'aéroport de Tenerife (Weick, 1990) lors du décollage illustre bien ce propos. Les deux 747 qui avaient

été détournés cette journée-là sur l'aéroport de Tenerife suite à l'interdiction d'atterrir à Las Palmas, se sont heurtés en plein décollage, faisant ainsi 583 morts. L'étude de cette catastrophe par Weick (1990) a démontré qu'une des raisons majeures ayant précipité l'accident réside dans l'effondrement des dispositifs de coordination entre la tour de contrôle et les pilotes, de même que dans l'incompréhension généralisée de la situation de la part des principaux acteurs. Au moment de l'accident, « personne ne semblait plus savoir ce qui se passait sur l'aérodrome, ce qu'il était sensé faire et ce que les autres faisaient » (Koenig, 2003, ma traduction).

De cette incompréhension, il ressort inévitablement un besoin d'ajustement et d'adaptation. En ce sens, Weick et Sutcliffe (2001) précisent « qu'une bonne partie de la gestion de l'inattendu implique que l'on anticipe le malaise relié aux expériences inattendues et que l'on prenne des mesures pour en minimiser les impacts sur l'organisation » (p. 39, ma traduction). Autrement dit, il s'agit de créer un équilibre stratégique entre anticipation et résilience pour réduire les risques lors de situations incertaines (Comfort et al., 2001).

L'objectif premier de ce positionnement d'adaptation se veut donc une façon pragmatique de corriger une erreur de jugement ou une expectative non réalisée. Une correction qui devra en principe s'effectuer le plus rapidement possible afin qu'aucune conséquence négative majeure ne vienne perturber davantage les activités de l'organisation. Car toute organisation qui aspire à atteindre un degré de fiabilité élevé possède certes une marge de manœuvre mais ne peut tout de même pas se permettre trop d'espace entre une défaillance et sa réponse. La réduction du temps de réponse à toute défaillance est donc l'un des principaux objectifs des OHF, puisque ces dernières opèrent principalement en

high tempo et en temps de crise (Giroux, 2006). Car toute erreur non détectée risque de se propager à l'ensemble des activités de l'organisation. Il faut donc se méfier de toute anomalie, sachant que celle-ci peut mettre en péril la sécurité même de l'organisation (Rochlin et al., 1998).

Par ce correctif de résilience, une personne oeuvrant au sein d'une OHF devra adapter sa première lecture erronée en fonction de ce que commande maintenant la nouvelle situation. À ce sujet, Weick et Sutcliffe (2001) mentionnent que « les membres des OHF tentent d'élargir leur horizon quant à leurs attentes initiales afin qu'ils puissent faire plus sens, qu'ils puissent mieux voir ce qui arrive et qu'ils puissent être plus précis face à la situation en cours » (p. 42, ma traduction). Semblable à ce que les survivants du désastre de Mann Gulch ont expérimenté (Weick, 1993). Ce dernier nous montre comment la réactivité du pompier Dodge, traduite par sa sensibilité particulière accordée à « l'instant présent », lui a permis de survivre tout en se bricolant une solution en « se créant de l'ordre à partir des matériaux qu'il avait sous la main » (Levi-Strauss, 1966 dans Weick, 1993). Ou encore plus récemment, semblable à ce que les passagers du vol *United 93* ont courageusement tenté de faire (McKinney et al., 2005), en réagissant promptement face aux terroristes.

2.6.5 Une pensée de totale attention (mindfulness)

Une pensée de totale attention « commande une vigilance de tous les instants envers les attentes » (Weick & Sutcliffe, 2001, p. 41, ma traduction). L'idée de cette attention particulière est d'éviter qu'une fausse manœuvre ne vienne faire dérailler le bon fonctionnement de l'organisation (Thomas, 2006). Si jamais un déraillement quelconque survenait, cette même vigilance serait toujours valable afin de limiter les dégâts et de

repositionner l'organisation sur ses rails. Cette double attention anticipative/adaptative, qui constitue le cœur des organisations à haute fiabilité, ne peut s'incarner que si l'organisation possède un enlignement, une orientation en ce sens (Mitroff & Pearson, 1993). Autrement dit, toute organisation qui souhaite demeurer vigilante face aux imprévues doit s'assurer de développer une culture organisationnelle favorisant ces aspects (Klein et al., 1995; Bierly & Spender, 1995). L'approche OHF propose en ce sens que si tous les aspects d'une organisation ayant à faire face à de l'inattendu s'avèrent bien enlignés, et en particulier celui de la sécurité, cette dernière n'engendrera pas plus d'accidents qu'une organisation oeuvrant dans un contexte plus stable. Cette orientation se traduit par une mise à jour constante de ce qui se passe sur le terrain des opérations puisqu'une posture de totale attention « se préoccupe essentiellement de mises à jour » (Weick & Sutcliffe, 2001, p. 44, ma traduction).

Prenons à cet effet l'exemple d'un porte-avions et l'étude que Weick et Roberts (1995) en ont fait en y démontrant qu'une forme de pensée collective peut faire qu'une organisation se montre plus attentive face aux problèmes potentiellement fatals pour ses membres. Comme le démontrent Weick et Roberts (1995), l'objectif d'un porte-avions est de faire décoller et de faire atterrir les avions sans qu'il n'arrive d'incident majeur. L'objectif principal -- faire décoller et atterrir les avions -- est directement relié à l'objectif de sécurité pour les membres de l'organisation. Il serait en effet impensable pour un porte-avions et son équipage d'entrevoir les arrivées et départs sans considérer d'emblée l'aspect sécuritaire des activités quotidiennes et donc, de ne pas se montrer préoccupé, lors de chaque manœuvre, par les défaillances possibles. Nous pourrions ainsi dire que les

membres du porte-avions se font mutuellement une mise à jour collective. En ce sens, Weick et Sutcliffe (2001) nous disent que :

The rudiments of mindfulness are willingness to doubt that one's current picture is complete, a willingness to inquire further to remove some of those doubts, and a desire to update situational awareness on a continuing basis. (p.94)

Afin d'être en mesure d'appliquer cette forme de pensée propre aux OHF, Weick & Sutcliffe (2001) proposent cinq caractéristiques pour une gestion attentive de l'inattendu. À cet effet, ces derniers nous informent que :

The combination of ongoing scrutiny of existing expectations, continuous refinement and differentiation of expectations based on newer experiences, willingness and capability to invent new expectations that make sense of unprecedented events, a more nuanced appreciation of context and ways to deal with it, and identification of new dimensions of context that improve foresight and current functioning. (p.42)

Regardons maintenant plus en détail ce qu'impliquent plus concrètement ces cinq caractéristiques. Nous verrons tout d'abord en quoi consistent les trois premières caractéristiques qui ont pour objectif d'améliorer les capacités d'anticipation d'une organisation afin d'être en mesure de détecter le plus rapidement possible les problèmes avant que ceux-ci ne prennent trop d'ampleur. Le but de cette posture préventive est de permettre à l'organisation de s'attaquer aux problèmes et aux erreurs dès qu'ils sont décelés.

2.7 Les cinq caractéristiques

2.7.1 Première caractéristique : une préoccupation pour les défaillances

La première caractéristique d'une pensée attentive enjoint les OHF à se montrer préoccupées par les défaillances. En ce sens, les OHF, au lieu de s'attarder, en premier lieu,

à planifier l'avenir, comme le font la plupart des gestionnaires (Weick et Sutcliffe, 2001), se concentrent à contenir les erreurs. Les OHF tentent d'éviter les erreurs puisqu'elles sont conscientes que ces erreurs, si minimales soient elles, contiennent le potentiel de faire dérailler l'organisation. Les environnements instables dans lesquels elles opèrent et les technologies de fine pointe qu'elles utilisent les obligent à cette vigilance de tous les instants. Les OHF possèdent une marge de manœuvre certes, mais ne peuvent se permettre trop d'espace entre une défaillance et sa correction. La réduction du temps de réponse envers toute défaillance est donc, selon Weick et Sutcliffe, l'objectif premier des OHF car toute erreur non détectée risque de se propager à toute l'organisation. Il faut donc se méfier de toute anomalie, sachant que cette anomalie peut mettre en péril la sécurité même de l'organisation. Une erreur est perçue comme le symptôme d'un malaise susceptible d'affecter l'ensemble des activités de l'organisation. Les OHF se méfient donc de toute anomalie, sachant que ces anomalies peuvent mettre en péril la sécurité même de l'organisation.

Dans leurs analyses d'une situation ou d'un événement, les membres d'une OHF ont à l'esprit les erreurs potentielles et tentent par tous les moyens de demeurer attentifs aux signes de telles erreurs. Ils tentent de les voir venir le plus rapidement possible afin de les résorber ou de les contenir afin qu'elles ne se propagent pas davantage. Une OHF se montre attentive de toute activité instable ou incertaine (dont elle ne semble pas pouvoir fixer les tenants et les aboutissants) susceptible d'avoir un impact sur la situation en cours. Le manager d'une OHF qui gère avec une pensée attentive doit donc être en mesure de détecter toute erreur potentielle. C'est exactement cette préoccupation qui permet d'enligner, en anticipant les erreurs potentielles, la bonne marche à suivre pour qu'une

organisation évite les catastrophes. Weick, dans un article publié en 2001, déclare en ce sens : « ce dont nous avons probablement besoin aujourd'hui, ce sont des personnes capables de détecter rapidement les signaux d'urgences, les moindres détails et les particularités » (Weick, 2001, ma traduction).

2.7.1.1 L'implication d'une erreur

Une erreur n'est pas qu'une simple erreur pour une organisation à haute fiabilité. Elle contient toujours une forme de potentialité, une sorte d'agenda caché qui risque d'apparaître en tout temps (voir l'article de Ramanujam & Goodman (2003) sur les erreurs latentes). Il s'agirait donc plutôt d'un moment dans une chaîne d'événements puisqu'une erreur serait toujours le signe d'un événement passé, la résultante d'une action précédente. Mais elle est aussi le signe d'un événement à venir. Elle annonce donc une direction, un enlignement, un ordonnancement. Une erreur comporte en ce sens son propre potentiel, celui qui indique à l'organisation qu'il faudra assurément intervenir. En bref, une erreur n'est que le point de rencontre d'une suite (illogique et imprévisible) de rencontres entre éléments qui n'ont pas pu atteindre les attentes initiales. La tâche d'un manager au sein d'une OHF est de tenter de lire la direction de ces signes d'erreurs afin d'en découvrir les potentialités. À ce sujet, Tsoukas (1994, cité dans Cunha et al., 2005) précise la difficulté d'une telle exigence : c'est la distance entre les événements et les expériences qu'on en tire, entre les faits et les attentes qu'on en a qui expliquent pourquoi les signaux qui annoncent une catastrophe ne sont pas nécessairement pris en compte (p. 5, ma traduction).⁴

⁴ It is this gap between events and experiences, facts and expectations, that explains why signals (events) that presage a forthcoming disruption, may not be properly notice.

Une erreur est donc aussi un signal d'alarme, aussi discret soit-il. Cunha et al. (2005) nous disent en ce sens que « le signal d'alarme qui annonce une catastrophe ne fait pas partie intégrante d'une organisation. Il attend d'être cueilli par ses membres » (p. 4, ma traduction). Être préoccupé par ces erreurs n'est qu'une façon de demeurer plus attentif aux signes avant-coureurs d'une défaillance, avant que cette dernière ne révèle tout son potentiel de catastrophe. Cette attention particulière aux petites failles susceptibles de se transformer en problèmes majeurs fait en sorte que les gestionnaires des OHF réussissent à demeurer fiables malgré tout.

2.7.1.2 Réagir rapidement

Les OHF et les erreurs se battent donc sur le même terrain, celui du temps. Il s'agit d'une course contre la montre où les erreurs se transforment en catastrophes lorsqu'elles sont laissées à elles-mêmes. Mais les erreurs peuvent aussi se changer en moment d'apprentissage lorsqu'elles sont prises en charge rapidement par les membres d'une OHF (Roberts, 1990). L'exemple de l'écrasement d'avion analysé par Murphy (2001) illustre bien à quel point un signe d'erreur potentielle, si banal soit-il, et qui n'est pas pris en compte immédiatement peut mener à une catastrophe majeure. Ici, l'agent de bord dont il est question dans le récit analytique, décide de ne pas avertir le pilote d'une anomalie, pour des raisons hiérarchiques et de culture d'entreprise, même si un passager lui avait fait remarquer que de la glace se trouvait sur une des ailes. Cette erreur de jugement nous démontre qu'une vigilance de tous les instants s'avère nécessaire pour ces personnes qui doivent prendre des décisions lourdes de conséquence lors de situations critiques (Carrol, 2006).

2.7.2 Deuxième caractéristique : Une réticence à simplifier les interprétations

Le principe d'une réticence à simplifier les interprétations découle d'une propension chez l'être humain, lorsqu'il est confronté à des moments de turbulence, de simplifier son rapport au monde afin d'en réduire les incertitudes. En effet, il semble que nous ayons tendance à simplifier les situations complexes auxquelles nous faisons face par mesure préventive (Weick, 1979), l'objectif d'une telle schématisation étant de tenter de se rassurer par rapport à l'idée d'un monde chaotique et sans ordre difficilement explicable.

Weick et Sutcliffe (2001) précisent en ce sens que :

Ce type d'homogénéité, qui peut pousser certaines personnes, sous la forme d'un consensus, à une mauvaise lecture de la situation au lieu d'une adaptation adéquate, fait ainsi la différence entre un profit et une perte⁵ (ma traduction, p.12)

Afin de palier ce réflexe naturel de simplification, les OHF doivent donc faire le chemin inverse si elles veulent demeurer pertinentes face à la complexité des événements auxquels elles doivent faire face. En ce sens, Weick et Sutcliffe (2001) suggèrent que « les membres des OHF se montrent obsédés par ce qu'ils ignorent » (p. 103, ma traduction) et que « se sachant toujours en partie ignorante, l'organisation s'active à remettre à jour l'information dont elle dispose » (p.103, ma traduction).

L'une des façons dont les membres d'OHF procèdent pour ne pas simplifier à outrance lorsqu'ils sont confrontés à des situations complexes passe par la complexification des attentes qu'ils ont par rapport aux événements. Weick et Sutcliffe (2001) nous disent à cet effet que « les gens qui maintiennent des modèles mentaux complexes face au

⁵ That kind of homogeneity can encourage people, under the guise of consensus, to misread local innovations and workarounds as signs of inefficiency rather than as adaptations that make the difference between profit and loss.

déroulement des événements sont susceptibles d'expérimenter moins de situations inattendus » (p. 9, ma traduction).

Jumelé à cette posture mentale de complexité se trouve aussi la notion de « variété requise » (Ashby, 1956). Cette posture implique pour les gens des OHF « une contre vérification constante des critiques adverses, des rencontres et des comités, de même qu'une alternance fréquente des postes et une formation continue » (p. 103, ma traduction). Une variété requise se traduit concrètement par une ouverture d'esprit envers les rôles de base initialement attribués afin d'obtenir un portrait plus nuancé des situations complexes. En ce sens et afin que les gens oeuvrant dans des environnements risqués puissent être en mesure de demeurer fiables, Autissier & Bensebaa (2006) suggèrent que les OHF qui cultivent une diversité de points de vue auront une meilleure compréhension des situations équivoques. Ceci « donne au groupe une vision plus large de la réalité et une sensibilité à une plus grande variété d'inputs, tout ce qui est l'antithèse de la simplification » (Weick & Sutcliffe, 2001, p. 103, ma traduction). Cette notion implique donc une culture de la variété de la part des organisations qui souhaitent demeurer fiables en tout temps afin de permettre à une personne ou un collectif de personnes de s'exprimer en toute liberté sur une solution potentielle à un problème complexe.

Il est tout de même possible de se demander comment des gens en position de stress ou face à une prise de décision cruciale opteraient pour une complexification du portrait général d'une conjoncture déjà difficile à saisir. À ce questionnement, Weick et Sutcliffe (2001) suggèrent « qu'en complexifiant ou diversifiant les points de vue en présence et en stimulant les interactions, les solutions ont tendances à s'avérer plus éclairées et plus appropriées » (p. 103, ma traduction). Autrement dit, l'adage qui avance

qu'il est préférable de combattre le feu par le feu semblerait s'appliquer dans le cas d'une réponse appropriée envers un événement complexe (voir Mann Gulch Disaster de Weick (1993).

2.7.3 Troisième caractéristique : Une sensibilité aux opérations

La dernière caractéristique relevant d'une posture anticipative enjoint les OHF à se montrer sensibles aux opérations « qui se déroulent sur la ligne de front » (Weick & Sutcliffe, 2001, p. 13, ma traduction). Par cette attention aux activités opérationnelles, les OHF demeurent vigilantes « en ne laissant pas la hiérarchie devenir une sorte de bureaucratie dysfonctionnelle » (Weick & Sutcliffe, 2001, p. 64, ma traduction). Autrement dit, la priorité sera toujours accordée aux acteurs qui s'activent à mettre sur pied les opérations, quelles que soient les contraintes organisationnelles. Cela fait particulièrement sens lorsqu'il s'agit d'organisation comme les OHF dont « les enjeux sont cruciaux et dont le système opère sur la corde raide » (Weick & Sutcliffe, 2001, p. 64, ma traduction).

Cette volonté de demeurer à proximité des opérations qui se déroulent sur la ligne de front se traduit ainsi par le maintien de liens étroits et directs avec ces mêmes gens de terrain. À cet effet, Weick et Sutcliffe invitent les organisations qui souhaitent mettre davantage l'accent sur les opérations et ceux qui les déploient au quotidien à se poser la question suivante : « dans quelle mesure existe-il une constante interaction de groupe et un partage perpétuel des informations concernant les opérations actuelles et les caractéristiques d'un endroit ? » (ma traduction, p. 105). Ce questionnement, qui se veut plus situationnel que stratégique (Anderson, 2006), s'ajoute à ce que suggèrent encore Weick et Sutcliffe (2001) lorsqu'ils affirment que « les OHF sont moins préoccupées par la

stratégie, que l'on associe normalement avec le portrait global du futur, qu'avec le grand portrait du moment » (p. 105, ma traduction).

En somme, cette vision plus compréhensive des opérations courantes permet aux organisations de déceler plusieurs des petites erreurs qui pourraient normalement passer inaperçues si on ne s'y attardait pas tout en les laissant s'accumuler inutilement. Ceci, conséquemment, risquerait de créer des problèmes plus difficiles à circonscrire en pleine action de par leur nouvelle ampleur. Ces ajustements ponctuels permettent donc en ce sens « de réduire les chances qu'une erreur s'enligne sur une autre et que ces dernières interagissent entre elles d'une façon inattendues » (Weick et Sutcliffe, 2001, p. 105, ma traduction). Autrement dit, une erreur non détectée risque d'engendrer d'autres erreurs dans son sillage et ainsi de créer des défaillances susceptibles de se propager à toute l'organisation, ce qui au final peut s'avérer catastrophique pour les OHF, celles-ci ne possédant pas la latitude nécessaire à un tel laxisme.

La réalité organisationnelle étant ce qu'elle est – dans la mesure où il s'avère impossible d'en contrôler tous les aspects -- des erreurs surviennent et ce, malgré toutes les précautions voulues. Il s'agira donc pour les organisations qui ne peuvent se permettre de laisser les erreurs se propager à l'ensemble des activités de contenir ces erreurs le plus rapidement possible. Pour ce faire, Weick et Sutcliffe (2001) proposent deux mesures correctives qui faciliteront l'ajustement de l'organisation lorsqu'elle sera confrontée à ces erreurs. Voyons plus en détail en quoi consistent ces deux dernières caractéristiques d'ajustement, lesquelles permettent une gestion attentive de l'inattendu, soit un engagement vis-à-vis de la résilience et un respect pour l'expertise.

2.7.4 Quatrième caractéristique : Engagement vis-à-vis de la résilience

Les auteurs de *Managing the Unnexpected* partent du principe que les erreurs sont inévitables, quelles que soient les conditions dans lesquelles les organisations oeuvrent. Les erreurs sont inévitables pour la simple et bonne raison qu'elles sont avant tout humaines (Ericksen, 2005). Le fait d'accepter d'emblée que des erreurs risquent de survenir à tout moment rend les OHF plus enclines à faire preuve de réactivité. L'idée d'adopter une attitude de résilience n'est donc pas destinée à réduire les erreurs ou problèmes qui surviendront inéluctablement mais bien à apprendre à les détecter dès qu'ils apparaissent afin d'en réduire les conséquences possibles sur l'ensemble de l'organisation. À cet effet, Weick & Sutcliffe (2001) définissent la notion de résilience comme étant « la capacité de rebondir de ses erreurs et de faire face aux surprises au moment où elles surviennent » (p. 107, ma traduction). Il s'agit donc pour les membres des OHF de se positionner en fonction de ces surprises afin d'y répondre le plus rapidement possible.

En ce sens, les managers qui souhaitent appliquer le principe de résilience à leurs activités quotidiennes devraient non pas seulement se préoccuper de planification mais aussi des solutions possibles pour résoudre les problèmes qu'ils n'auraient pas anticipés. Gérer l'inattendu, selon Weick et Sutcliffe (2001), signifie pour les managers de toujours devoir rattraper ce qui en quelque sorte leur a échappé. Ils doivent donc s'organiser en conséquence pour palier ce manque d'attention. Une des façons de faire preuve de résilience pour les membres des OHF réside dans leur capacité à se mettre en mode action tout en continuant à réfléchir. Contrairement à ce qu'une volonté d'anticipation commande, c'est-à-dire de penser d'abord pour ensuite agir, la résilience « enjoint les managers à agir

tout en pensant ou à agir dans le but de penser plus clairement » (Weick & Sutcliffe, 2001, p. 70, ma traduction).

Ce mode de fonctionnement permet d'apprendre plus rapidement des surprises en gestion courante (Cunha et al., 2005) puisque c'est dans l'action qu'il est possible de confronter la réalité et d'ainsi avoir la possibilité de la comprendre davantage. Autrement dit, les managers des OHF se montrent satisfaits lorsqu'ils sont à l'œuvre, c'est-à-dire, dans le feu de l'action. Les managers sont donc en mesure de réagir promptement mais aussi, différemment, au fur et à mesure de l'évolution des événements. Cette façon différente de faire et de penser pour les managers des OHF se définit par :

Une capacité d'utiliser la connaissance d'une façon inattendue. Avec un réseau informel de gens qui s'organisent pour résoudre des problèmes, avec l'enthousiasme de partager une expérience et des solutions novatrices à travers les différents départements. (Weick & Sutcliffe, 2001, p. 107, ma traduction).⁶

L'adoption de cette posture réactive, qui force les membres des OHF à demeurer alertes et vigilants envers toute anomalie, permet d'assurer, surtout lorsqu'il s'agit d'un impératif organisationnel, une meilleure fiabilité pour l'ensemble des activités de l'organisation. Une condition essentielle doit par contre s'appliquer afin que les organisations soient capables de faire preuve de résilience, comme le suggère l'idée d'une gestion attentive de l'inattendu. Il faut qu'une organisation qui désire s'enligner sur un tel mode de pensée permette à ses membres d'agir en toute confiance pour qu'au final, il se crée une culture organisationnelle d'apprentissage (Choo, 2001; Lehesvirta, 2004). Autrement dit, il doit y avoir une culture de l'ouverture qui se traduira ultimement par un processus d'apprentissage, ce qui, s'avère l'ultime objectif d'une posture de résilience, surtout

⁶ A capacity to use knowledge in unexpected ways. Within informal networks of people who share expertise and novel solutions across unit boundaries.

lorsqu'il s'agit d'organisations comme les OHF. En plus de cette attitude de résilience, une dernière caractéristique est proposée pour les organisations qui souhaitent mieux contenir les erreurs, soit l'adoption d'un respect pour l'expertise.

2.7.5 Cinquième caractéristique : un respect pour l'expertise

Située au niveau opérationnel, la notion de respect de l'expertise implique une ouverture d'esprit et une culture de la diversité de la part des organisations. Cette prédisposition permet ainsi à un personne ou à un collectif de personnes faisant « le plus de sens » (Sutcliffe et al., 2006) d'une situation inattendue de s'exprimer intelligemment et en toute liberté sur la solution la plus appropriée au problème. Les organisations soucieuses de demeurer fiables préfèrent attribuer l'autorité à une personne donnée en fonction de son expertise et pas seulement en fonction de son « importance » au sein de la structure hiérarchique. En ce sens, Weick et Sutcliffe (2001) précisent que « comme les décisions sont prises sur la ligne de feu, l'autorité migre vers les personnes avec le plus d'expertise, sans égard à leur position dans la hiérarchie » (p. 16, ma traduction).

Weick et Sutcliffe (2001) privilégient donc un type de gestion attentive mixte jumelant une approche « bottom up » et « top down », permettant ainsi un amalgame plus complet où une remise en cause de l'autorité s'avère possible et où une méfiance à l'égard des procédures peut s'avérer bénéfique pour la résolution rapide d'une crise ou d'une situation problématique. Ces mêmes auteurs suggèrent « qu'en temps normal, les décisions proviennent du haut de la hiérarchie mais migrent généralement pendant une opération « high tempo » où une structure d'urgence finit par émerger » (Weick & Sutcliffe, 2001, p. 17, ma traduction). Il s'agit donc d'orienter la prise de décision, lors de moments critiques, vers les personnes ayant les capacités nécessaires à une solution viable et fiable pour toute

l'organisation. Cette dynamique opérationnelle des OHF transfère le leadership à la personne possédant la « réponse » la plus appropriée à un problème. En ce sens, on se rappellera que Fairhurst (2005) définit le leadership comme étant « la prise de risque d'affecter positivement la vie des autres et d'amener l'organisation vers l'avant » (p. 2, ma traduction).

Comme nous l'avons constaté plus haut, les recherches académiques portant spécifiquement sur ces organisations qui oeuvrent dans des conditions difficiles mais qui réussissent tout de même à maintenir un haut niveau de fiabilité s'avèrent peu nombreuses et ce, en raison de l'accès limité à « la ligne de front » de ces mêmes organisations. De ce fait, une approche processuelle (Monge et al., 1984) comme celle qui oriente notre étude, s'avère tout à fait appropriée afin de contribuer empiriquement au corpus de littérature dédié aux OHF. Par nos observations et descriptions des pratiques de MSF, nous serons en mesure d'illustrer en quoi et comment MSF applique les cinq caractéristiques pour une gestion attentive de l'inattendu. Caractéristiques que nous venons de détailler ici brièvement et que nous nous efforcerons d'illustrer empiriquement, si toutefois nous retrouvons dans les pratiques courantes du siège de l'organisation ces dites caractéristiques.

3- Problématique

La problématique et les questions de recherche qui y sont associées s'avèrent sans contredit l'une des parties les plus importantes d'un travail de recherche. Ces dernières doivent se refléter mutuellement afin de traduire convenablement les préoccupations du travail en cours. Elles permettent de plus de bien situer le cadre de recherche par rapport à la revue de littérature et donnent ainsi l'occasion de fournir aux lecteurs un compte-rendu de la logique argumentaire soutenant la démarche. Enfin, elles permettent de bien situer les postulats théoriques que le chercheur mobilise pour aborder son objet d'étude et d'explicitier la méthodologie appropriée pour être en mesure de rendre compte le plus fidèlement possible des données recueillies.

Nous verrons tout d'abord que notre problématique vise à faire découvrir l'aide humanitaire selon une perspective organisationnelle. Nous regarderons ensuite comment nous avons structuré notre approche à partir du cadre théorique développé autour des OHF et des cinq caractéristiques qui y sont associées. Enfin, nous verrons brièvement que la notion de fiabilité soulève quelques questions relatives à la marge de manœuvre que l'on peut (ou non) se permettre pour être considéré comme réellement « hautement » fiable. Suite à quoi nous verrons pourquoi il faut tenir compte du contexte particulier dans lequel MSF évolue et comment les dynamiques interactionnelles de ses acteurs, abordées selon la perspective de l'École de Montréal (Brummans, 2006), nous permettent de mieux comprendre l'organisation humanitaire à l'étude.

3.1 Découvrir l'aide humanitaire

De façon générale, nous pourrions dire que la présente recherche se veut une façon concrète de faire découvrir l'aspect organisationnel de l'aide humanitaire à travers les pratiques courantes de l'organisation humanitaire Médecins sans Frontières (MSF). C'est que très peu d'études ont été effectuées sur les organisations humanitaires et la façon dont elles procèdent pour s'organiser au quotidien. Notre recherche consiste donc à décrire le travail quotidien des différents gestionnaires affectés au siège de l'organisation à Paris. Concrètement, nous cherchons à mieux comprendre la façon dont les acteurs tentent de s'organiser à travers les différents moments-clés constitutifs (Dutton, 2003) des mises sur pied des interventions. Il s'agit de voir ce qui se passe « derrière la scène » de ces mises sur pied associées aux différentes interventions humanitaires coordonnées à partir du siège. Autrement dit, nous cherchons à révéler la dimension organisationnelle de MSF à travers les interactions de ses principaux acteurs.

Nous avons à cet effet rencontré les principaux acteurs qui se trouvent au siège de l'organisation. Nous avons pu ainsi documenter un morceau de réalité à caractère « idiographique » propre à la période passée au siège de MSF à Paris. Malgré cette ponction unique issue d'une réalité organisationnelle fort complexe, nous croyons avoir pu décrire convenablement les pratiques courantes de MSF, lesquelles méritent d'être mieux décrites et analysées afin de peut-être y voir apparaître des patterns susceptibles de fournir de précieux renseignements « de l'intérieur », le côté organisationnel des interventions gardant trop souvent l'aspect d'une « boîte noire ».

3.2 Décrire l'aspect organisationnel

L'objectif principal de notre recherche est donc de faire découvrir l'aspect organisationnel de l'aide humanitaire selon une approche ethnographique. Pour ce faire, nous avons suivi dans leurs moindres faits et gestes les personnes responsables de la mise sur pied des interventions au siège de l'organisation pour tenter d'y découvrir « ce qui s'y passe » réellement (Snow et al., 2003). Nous cherchions à cet effet à retracer les chemins qu'ont pu emprunter les acteurs pour co-construire, à même l'évolution des événements, une réponse opérationnelle adéquate. Nous croyons que c'est précisément ce processus-là, celui où les interactions prennent forme, se transforment et font la différence, qui fait en sorte qu'une organisation peut s'adapter et en quelque sorte fonctionner (Cooren et al., 2006). Il s'agit donc avant tout d'un travail de description, comme l'entendait Geertz (1983) par sa notion de *thick description*, nous invitant ainsi à prendre en compte tout élément susceptible de faire une différence. En définitive, il s'agit de décrire le plus méticuleusement possible des pratiques courantes non documentées (Chevrier, 1993). Par contre, comme le mentionne Jodelet (2003), il nous a fallu éviter de tomber dans le piège de la « photographie de reportage ». Autrement dit, nos descriptions ont toujours été informées par notre connaissance de la littérature et bien entendu, par notre présente problématique.

3.3 MSF et la haute fiabilité

Comme nous l'avons observé dans la revue de littérature, les études effectuées sur les organisations à haute fiabilité (OHF) demeurent limitées et n'abordent que très rarement ces organisations selon une perspective processuelle. Notre problématique a donc été conçue en fonction de cette lacune dans la littérature et ce, dans l'objectif de combler en

partie cette dernière. Articulée autour d'une thématique précise, celle des organisations à haute fiabilité (OHF), notre étude cherche donc à démontrer empiriquement en quoi consiste cette notion de haute fiabilité au quotidien. Comme mentionné plus haut, très peu d'études sur les OHF ont porté sur la façon dont ces organisations procèdent en temps réel. Pour pallier cette lacune, nous avons donc décidé de suivre les principaux acteurs lors des coordinations des différentes interventions au siège parisien de MSF. Par nos descriptions détaillées et analyses des moments-clés de l'organisation, nous croyons avoir pu brosser un portrait représentatif de la manière particulière dont MSF fonctionne au niveau opérationnel. En ce sens, nous croyons que les données recueillies traduisent fidèlement une certaine façon d'agir et de réagir pour une organisation qui se trouverait constamment confrontée à des situations de crise. Au final, le projet consiste à confirmer, illustrer ou parfois invalider ce qui a été écrit depuis une quinzaine d'années sur de telles organisations. Autrement dit, le projet s'applique à montrer dans quelle mesure l'analyse de ces activités-clés vient contredire ou confirmer ce que l'on connaît du fonctionnement des organisations à haute fiabilité (OHF), dans la mesure où notre proposition de départ consiste à poser que MSF, de par ses contraintes, se doit de fonctionner dans un tel registre.

3.3.1 Les cinq caractéristiques pour une gestion attentive

De façon plus précise, nous cherchons donc à savoir dans quelle mesure MSF met en application les cinq caractéristiques nécessaires, selon Weick et Sutcliffe (2001), pour qu'une organisation puisse être qualifiée de « hautement » fiable. En ce sens, Cunha et al. (2005) suggèrent que « les chercheurs en organisation devraient se concentrer sur la façon dont les organisations tentent de développer une pensée attentive et une attitude de résilience nécessaire afin de faire face aux événements non anticipés » (p. 13, ma

traduction). Concrètement, il s'agit de voir comment, dans leurs actions quotidiennes pour mettre sur pied les interventions, les principaux acteurs de MSF réussissent à incarner adéquatement dans leurs pratiques les cinq caractéristiques. Si elle se base sur les mêmes prémisses qui constituent le cœur des organisations hautement fiables (OHF), MSF doit donc à la fois *anticiper* les événements à venir et *s'adapter* à ces mêmes événements. Cette dialectique anticipation/adaptation proposée par Weick et Suttcliffe (2001) nous a permis de voir dans quelle mesure MSF fonctionne (ou non) selon ce modèle de gestion pour procéder à la mise sur pied des interventions.

3.3.2 Le degré de fiabilité en question

Comme nous le verrons, si MSF est sûrement fiable à plusieurs égards, elle ne l'est probablement pas toujours « hautement ». Il est possible de croire que MSF ne fonctionne pas tout à fait de la même manière qu'une organisation dite à haute fiabilité puisqu'elle doit posséder, à cause des nombreuses contraintes externes à l'organisation, une marge de manœuvre plus grande dans ses opérations que les OHF plus « traditionnelles ». Ce constat nous a donc amené à nous interroger sur l'application réelle de cette notion de haute fiabilité. En définitive, nous avons cherché aussi à savoir ce que le concept de haute fiabilité implique réellement pour une organisation. Si hypothétiquement les acteurs de MSF gèrent leurs mises sur pied avec attention, c'est-à-dire en gardant toujours une vision éclairée de l'inattendu, comment cela se traduit-il concrètement? Et comment cette notion de haute fiabilité se traduit-elle au quotidien? Et en quoi cette quête de fiabilité peut-elle aider une organisation qui doit faire face à des situations de crise à être plus attentive? De plus, est-ce possible de vraiment constater à travers les interactions des acteurs en quoi ces derniers s'avèrent (ou non) fiables? Pour qu'une organisation soit réellement « hautement

fiable », faut-il que cette dernière traduise fidèlement les cinq caractéristiques pour une gestion attentive ou peut-elle se permettre une certaine marge de manœuvre en ce qui a trait à la mise sur pied de ses interventions et, dans une plus large mesure, dans le déroulement de ses activités au quotidien?

Ce sont donc ces questions qui ont orienté notre démarche de recherche tout au long de notre travail ethnographique. Poussés par notre désir de contribuer empiriquement au corpus académique dédié aux organisations à haute fiabilité, ce dernier méritant d'être bonifié par des études sur la façon de fonctionner au quotidien de ces organisations, nous avons ainsi cadré notre problématique en fonction de ces interrogations.

3.4 Le contexte à prendre en compte

Les acteurs de MSF se positionnent face à l'évolution constante et souvent rapide d'une situation de crise afin de s'y ajuster le plus adéquatement possible. Comme nous l'avons déjà mentionné brièvement, une foule de facteurs tant externes (situation géopolitique difficile, présence de rebelles armés, etc.) qu'internes (personnels qualifiés parfois limités, acheminement du matériel difficile) sont à prendre en compte lors de ces interventions. Nous pouvons donc croire que l'analyse de ces « prises en compte » s'avère une source d'information inestimable pour nous aider à mieux comprendre la manière dont MSF « pense » l'urgence et la met en acte. Notre travail ethnographique a donc consisté à se nourrir de ces sources de complexité en suivant les acteurs qui tentaient d'approprier les situations pour en quelque sorte mieux se les approprier.

En ce sens, nous avons étudié de quelle façon l'émergence de ces « facteurs de crise » influencent (ou non) l'organisation et comment cette dernière fait pour demeurer (ou non) sur un pied d'alerte afin de pouvoir réagir avec justesse aux événements. De plus, la

complexité de ces interventions nous pousse à croire que l'organisation et les acteurs qui l'incarnent s'avèrent « obligés » d'adopter un style de gestion anticipatif implicite à leur volonté même d'adaptation. Il s'agissait donc pour nous de décrire ces hypothétiques prédispositions afin de mieux comprendre comment l'organisation gère les crises et tente de s'y préparer. Bien qu'il existe une documentation technique liée aux procédures de mise sur pied d'une intervention « type » chez MSF, très peu d'études empiriques détaillant « de l'intérieur » la façon dont se met sur pied une intervention ont été effectuées. Malgré l'idiosyncrasie de chaque intervention, il est possible de croire qu'une étude ethnographique comme celle proposée s'averra riche en découverte et saura contribuer aux recherches s'intéressant aux organisations ayant à faire face à des situations de crise (Gibbert, 2006).

3.5 Les dynamiques interactionnelles

Afin de tenter de « répondre » à ces questions et comme nous l'avons mentionné précédemment, nous avons concentré notre attention sur les dynamiques relationnelles entre les intervenants, considérant qu'une « organisation se construit à travers l'interprétation de ses membres » (Taylor et al., 1996, p. 3 ma traduction). Ces interactions sont, bien souvent, reproduites de façon instinctive et gagneraient, nous semble-t-il, à être explicitées davantage et avec plus de détails. Selon cette approche discursive que propose Taylor et al. (1996), une organisation existerait grâce aux interactions de ses membres, lesquels, en quelque sorte, la re-présentent à chacune de leurs interactions (Cooren, 2001). Autrement dit, les acteurs rendent l'organisation présente en la faisant vivre à travers leurs actions, discursives ou autres. Dans la même veine que ce que proposent Taylor et al. (1996) avec la notion de *création d'une organisation*, il est possible d'avancer que les

acteurs *re-crésent* l'organisation à chacune des interactions qu'ils produisent. Cette vision interprétative de la réalité, où le discours des acteurs constituent le cœur d'une organisation, permet de laisser toute la place à ces mêmes acteurs, qu'ils soient humains ou non (Latour, 2005). La prise en compte de cette perspective relativiste (Latour, 2005) qui stipule que les objets peuvent aussi influencer le cours des interactions, nous a permis de rendre compte de toute action susceptible de faire une différence, considérant en ce sens que les choses agissent aussi (Pickering, 1995).

3.5.1 L'École de Montréal

En complémentarité de cette approche symétrique du monde, l'École de Montréal (Brummans, 2006) reprend cette vision relativiste en l'incluant dans son approche communicationnelle des organisations. L'École de Montréal tient compte de toute forme d'agency, c'est-à-dire que toute entité, humaine ou non, ayant un effet sur le comportement (Cooren, 2006) sera considéré comme un élément *organisant* (Weick, 1995). Autrement dit, les éléments possédant une capacité de communiquer un effet seront pris en compte au même titre que les humains. Toujours selon la perspective de l'École de Montréal (Brummans, 2006), une organisation n'est pas seulement une entité figée et objective, mais bien un « processus social (appelé ici *communication*) par lequel ses membres tentent de mieux comprendre la signification des événements » (Taylor et al., 1996, p. 4, ma traduction). En bref, la communication est posée comme étant constitutive même de l'organisation. Elle constituerait tout processus organisant, c'est-à-dire qu'elle permettrait de mettre en place temporairement des alliances relationnelles afin de faire sens rétrospectivement pour ainsi arriver à co-construire une réalité sociale particulière (Castor,


2005). En définitive, interagir organise et comme tout s'organise dans le mouvement, une organisation n'est qu'une suite d'interactions en pleine action.

3.6 Des questions

Les questions qui traduisent nos préoccupations conceptuelles et qui motivent notre intérêt de recherche se posent donc comme suit : à travers leurs pratiques courantes, comment les principaux acteurs de MSF que nous avons observés s'y prennent-ils pour mettre sur pied les interventions dans un contexte d'urgence? Et plus précisément, dans quelle mesure l'identification des caractéristiques pour une gestion attentive de l'inattendu nous permet-elle de prétendre que MSF fonctionne sous le même registre que les OHF?

Bien que ces questions traduisent convenablement l'objectif global de la recherche, nous ne chercherons pas nécessairement à prouver notre hypothèse de recherche dans la mesure où notre démarche ne s'inscrit pas dans une logique hypothético-déductive. Par contre, comme nous tentons de décrire un processus émergent et de comprendre le sens que donnent des individus à une situation donnée, notre approche qualitative orientée selon une perspective processuelle nous semble tout à fait adaptée à l'objet de notre recherche. Nous croyons donc pouvoir montrer empiriquement la façon dont peuvent s'incarner les cinq caractéristiques d'une gestion attentive de l'inattendu. C'est précisément cette imbrication entre la problématique et son approche qui donnera aux données recueillies toutes leurs valeurs. En ce sens, une approche qualitative, de par sa nature « compréhensive » (Giroux, 2003), permet de décrire un phénomène de façon globale et holistique.

Comme nous le verrons dans la prochaine section consacrée à notre approche méthodologique, cette description globale et holistique de MSF a été rendue possible grâce



à une approche ethnographique appuyée par une série d'observations in situ, la prise de notes et des entretiens effectués avec les acteurs de l'organisation.

4. Méthodologie

Selon Giordano (2003), l'outil que représente une méthode d'analyse doit servir le chercheur et non le contraire. Pour leur part, Morgan et Smircich (1979) précisent que le choix d'une méthode dépend de l'objet d'étude qu'on souhaite explorer et non l'inverse. Le choix de notre méthode d'analyse s'est fait en fonction de nos préoccupations académiques. Comme nous cherchons à voir dans quelle mesure MSF fonctionne sous un registre semblable à celui des OHF, une approche de type ethnographique (Hammersly & Atkinson 1989; Van Maanen, 1998; Tracy 2000 ; Murphy; 1998; Schwartzman 1992; Parish, 2005) nous a semblé tout à fait appropriée. Afin d'être en mesure de décrire convenablement les pratiques courantes de MSF, nous croyons qu'une présence physique de notre part, sur les lieux mêmes de l'action, s'avérerait essentielle (Tope et al, 2005). Cette perspective *in situ* nous a permis d'être le témoin privilégié du processus organisant qui se trame derrière les mises sur pied des interventions humanitaires. Autrement dit, nous avons pu constater de visu comment les acteurs de MSF s'y prennent pour organiser leur travail au quotidien en fonction des différentes demandes d'intervention. Nous avons donc cherché à découvrir, par une description minutieuse des activités courantes, la façon dont les acteurs interagissent entre eux, à même l'évolution des événements auxquels ils avaient à faire face.

Bien que limitée puisque essentiellement idiographique, l'expérience ethnographique que nous avons vécue nous permet tout de même de croire que les données recueillies représentent une certaine façon *msfienne* de fonctionner, un style de pratique particulier (Van Maanen, 1995; Kidder, 2005) et dans une plus large mesure, un nouvel éclairage sur l'aspect organisationnel de l'aide humanitaire d'urgence. Autrement dit, rien n'empêche cette recherche de rencontrer tous les critères de validité externe et ce, même si

elle s'avère unique (Gibbert, 2006). La volonté de saisir l'essence d'une organisation, ou autrement dit, de traduire sa raison d'être, ce pourquoi elle existe et, par la bande, comment elle fonctionne au quotidien, découle donc d'une foule d'éléments qu'il faut prendre en compte afin de dresser un portrait réaliste de ce qui se passe concrètement. C'est ce que nous avons tenté d'accomplir lors de notre présence au sein de l'organisation en portant notre attention sur des moments que nous considérons comme étant des moments-clés.

Le présent chapitre traite de notre approche méthodologique et s'articule en trois parties. Nous verrons tout d'abord la façon dont nous avons vécu notre expérience ethnographique, laquelle fut ponctuée à la fois de moments planifiés et de rencontres fortuites. Suite à cela, nous verrons pourquoi nous avons concentré notre attention uniquement sur le siège de l'organisation à Paris et sur les moments que nous considérons comme étant des séquences-clés dans le processus organisant des activités du siège. Nous donnerons ensuite un aperçu de la façon dont nous avons procédé pour effectuer notre collecte de données par les méthodes de shadowing, d'observation participante, de prise de notes et d'entretiens que nous avons effectués avec les différents acteurs de MSF.

4.1 Ethnographie

4.1.1 Le défi de s'introduire

Obtenir l'accès à une organisation n'est jamais une tâche facile pour un chercheur. De la même manière que MSF fait face à de nombreuses difficultés pour « s'infiltrer » sur un terrain hostile, il faut être en mesure, en tant que chercheur, de trouver la place qui nous revient, mais aussi d'être capable de prendre celle qui nous convient. Pour cela, il faut apprendre à « vendre son projet de recherche », en se montrant convaincant et convaincu par le bien-fondé de la démarche entreprise. Il faut donc être en mesure de convaincre les

personnes dont on espère la collaboration de la (réelle) validité de la recherche ainsi que de sa pertinence. Autrement dit, il faut prouver, à priori, que l'étude proposée sera bénéfique pour l'organisation. Pourquoi, en effet, accepter que des chercheurs infiltrent l'organisation si ce n'est que pour des motivations purement théoriques?

Mais une fois cette autorisation tacite obtenue, la tâche n'en demeure pas moins toujours aussi ardue. Il faut maintenant s'attarder à dénicher le filon qui nous permettra de mener à terme notre objectif de recherche. Pour ce faire, il faut donc souvent jouer d'adresse et user de tact afin d'obtenir une réelle collaboration des principaux acteurs, ceux-ci étant (fort) occupés par leurs responsabilités respectives. L'idée derrière ces acrobaties rhétoriques est d'être en mesure de prendre le pouls de l'organisation (en très peu de temps!) avec justesse afin de traduire le plus fidèlement possible son « esprit », ce qui la fait vivre au quotidien, son fonctionnement, son identité. Concrètement, cela signifie qu'il faut les « déranger » ces acteurs fort occupés, tout en arrivant à le faire sans qu'ils se sentent pour autant trop brusqués. Il faut expliquer sans cesse pour se justifier d'une recherche qui tient pour l'instant plus de la bonne volonté que de résultats concluants.

Par exemple, l'une des volontaires avec lesquels nous avons pris rendez-vous pour « assister » à ses activités quotidiennes, s'est montrée très réticente en début de rencontre. Elle questionnait sans cesse nos volontés réelles, celles qui nous poussaient à vouloir l'observer, le pourquoi d'une telle démarche de recherche. Elle disait se sentir quelque peu traquée par notre présence intrusive. Elle affirmait ne rien faire d'extraordinaire dans son boulot et se demandait donc pourquoi nous cherchions à la voir ainsi en action, dans le banal de son quotidien. Il nous a donc fallu nous montrer convaincants sans toutefois être

trop insistants. Ce ballet de négociations informelles auquel nous devions avoir recours pour mettre en confiance les personnes observées a fait partie intégrante de notre démarche de recherche. Il n'était donc pas toujours évident d'obtenir la collaboration des gens du siège parisien et ce, malgré leur enthousiasme de départ.

4.1.2 La patience d'attendre

Une des façons efficaces de faire une introduction réussie au sein d'une organisation et, par la bande, une recherche susceptible d'être pertinente, est de se montrer patient une fois sur place. La patience d'attendre le bon moment pour intervenir, voilà ce qui semble être la règle d'or d'une recherche ethnographique efficace. Dans le cas qui nous occupe, cette « règle » se montre d'autant plus pertinente qu'elle s'applique aussi à notre objet d'étude. Une des forces de MSF réside dans sa capacité à bien jauger les moments propices à intervenir. La façon « opportuniste » dont l'organisation opère au quotidien la rend plus efficace dans ses pratiques courantes. Les acteurs de MSF savent saisir les chances qui se présentent à eux puisque ce sont précisément ces « fenêtres d'opportunités » qui leur permettent de s'infiltrer dans l'antre de la pratique humanitaire. Mais pour cela, ils doivent se montrer patients, tout comme nous avons tenté de l'être lors de nos nombreuses rencontres au siège de l'organisation.

Contrairement à la théorie, il n'y a donc pas de méthode prescrite pour une étude ethnographique (Tope et al., 2005). On y va plutôt au gré des rencontres et à la lumière des observations qu'on y fait une fois sur place. Dans le cas d'une organisation comme MSF, le défi n'était pas tellement de se faire accepter par les gens du siège - il y a constamment de nouveaux visages qui arrivent et repartent - mais d'avoir la chance de les rencontrer. Ils

sont toujours très occupés, soit en rencontres et meetings, en plein appel outremer ou simplement en pause cigarette bien méritée...

4.1.3 Prendre contact

Les premiers jours in situ, nous avons arpenté les murs du siège, trop intimidés que nous étions pour vraiment prendre contact avec les gens et nous rapprocher ainsi plus près de leur réalité, ce qui n'a pas été une mauvaise chose en soi. Ce décalage nous a permis tout d'abord de prendre le rythme de l'organisation : À quelle heure les gens dînent? Combien de pauses café? Comment fonctionnent les arrivées et les départs? Où se trouve le bureau du directeur avec qui éventuellement prendre rendez-vous? Comment fonctionnent les appels pour les réunions? Comment s'organisent tous ces va et vient perpétuels. Bref, cette hésitation à nous plonger immédiatement et complètement dans la réalité de MSF s'est traduite par une vue d'ensemble qui nous a permis de prendre, en quelque sorte, le pouls de l'organisation.

Tel que mentionné précédemment, nous avons vite réalisé à quel point nous devions être patient pour récolter nos informations et réellement voir comment les gens fonctionnaient dans le feu de l'action. Notre tactique fut la suivante : comme la plupart des bureaux sur les cinq étages de la bâtisse surplombent une mezzanine, il était possible de s'asseoir sur une chaise avec vue sur l'emplacement. D'où nous étions positionnés, au premier étage, nous avions un aperçu sur la réception, la machine à café et la plupart des bureaux et salles de réunions. Cet emplacement nous permettait d'accoster gentiment les gens à leur passage et d'ainsi prendre rendez-vous ou discuter avec eux sur-le-champ.

Car il faut dire que la prise de rendez-vous s'est avérée somme toute difficile. Certes il est possible de prendre rendez-vous, mais ce dernier risque toujours d'être

déplacé, retardé ou carrément annulé. C'est que les choses bougent vite à MSF - ce sont des médecins sans frontières après tout! Un appel conférence, une rencontre d'urgence ou une situation à régler en priorité sont monnaies courantes dans cette organisation. Il faut donc, une nouvelle fois, être patient et attendre le moment venu. Il nous fallait sans cesse attraper les volontaires au vol pour leur rappeler notre présence. Il nous fallait « vendre notre salade » en quelques secondes et nous précipiter illico avec notre interlocuteur ou qu'il aille ou quoi qu'il fasse. Quelquefois, ces poursuites hasardeuses nous menaient à des moments très éclairants. Mais parfois aussi, cette tactique de pêche à la rencontre ne nous menait pas nécessairement à des séquences de pratiques reliées à notre objet d'étude. Nous devions donc retourner à notre poste de contrôle pour poursuivre notre traque de l'organisation.

Le fait de consacrer seulement du temps d'observation à la façon dont les acteurs de MSF interagissent entre eux nous a permis de découvrir une certaine réalité de l'organisation. Cette posture particulière, comme une vue de l'intérieur tout en étant de l'extérieur (un regard analytique), nous a donné la chance de dresser un portrait que nous jugeons comme étant à la fois révélateur et représentatif du mode de fonctionnement quotidien de l'entité. Il ne s'agit pas de voir cette ponction organisationnelle comme « la vérité », mais bien plutôt comme une des vérités possibles de MSF. La démarche consiste donc en une description analytique d'une séquence de pratiques courantes qui traduiront, nous l'espérons, une vision juste, sincère et pertinente de MSF. Il n'y a aucune prétention de notre part à prescrire une quelconque méthode de fonctionnement. Il s'agit seulement d'être le témoin fidèle d'activités types de l'organisation.

4.2 Le siège et ses moments-clés

Comme dans tout projet d'étude, nous avons aussi dû faire des choix concernant la collecte de données. Car il aurait été impensable, dans le cadre d'un simple projet de mémoire, de parcourir plusieurs lieux physiques de front pour mener à terme notre étude ethnographique. Concrètement, nous avons donc concentré notre attention sur les activités se déroulant au siège de l'organisation basé à Paris. C'est en ce lieu que la plupart des opérations de terrain se trouvent coordonnées. Nous avons ainsi pu assister aux différentes rencontres et réunions des volontaires de l'organisation qui coordonnent les missions en cours. Ce sont ces nombreuses rencontres (briefings, débriefing, mises à jour, réunions des opérations, etc.) qui constituent le cœur des activités du siège. Il s'agit donc de moments-clés dans la mesure où c'est précisément pendant ces rencontres que les questions relatives aux méthodes et procédures d'intervention y sont discutées. Comme le siège a pour objectif principal de gérer à distance les interventions qui se déroulent sur le terrain - un aspect organisationnel essentiel de la part d'une organisation qui coordonne des opérations dans plus de trente-cinq pays - ces rencontres et briefings nous apparaissent comme étant des périodes critiques dans le processus de mise sur pied des interventions. En concentrant nos énergies sur ces moments, nous croyons avoir été en mesure de mieux saisir la façon dont les principaux acteurs du siège « font sens » des situations auxquelles ils se trouvent confrontés, considérant que la notion de « sensemaking » implique « la création de liens significatifs communs » (Weick, 1995, p. 96, ma traduction).

De plus, nous avons porté une attention particulière à la branche proprement urgentiste du siège, soit le bureau des Urgences de MSF. Cette division a pour mission de mettre sur pied toute intervention reliée à une urgence, comme une catastrophe naturelle ou

une crise alimentaire d'envergure. Elle reprendra aussi à sa charge des autres bureaux toute situation qui bascule soudainement dans un contexte de crise et qui s'avère trop exigeante à gérer pour ces bureaux. Le bureau des Urgences est donc nourri par deux sources : les situations où l'organisation s'active déjà à donner des soins mais dont l'ampleur soudaine les fait basculer dans le giron des Urgences, et toutes les catastrophes naturelles ou humaines telle que famines, tremblements de terre, déplacements massifs de populations et pandémies. Une équipe permanente basée au siège de Paris est composée d'environ quatre personnes pendant que trois autres « volantes » se rendent sur le terrain des opérations en plus des nombreux volontaires affectés spécifiquement à ces missions.

Concrètement, nous avons pu assister aux rencontres hebdomadaires des opérations, de même qu'aux rencontres du bureau des Urgences ainsi qu'aux rencontres du département de la logistique. Tous ces meetings et rencontres étaient reliés, en partie ou en totalité, à des interventions d'urgence en cours à ce moment-là, c'est-à-dire entre le mois d'août et de décembre 2005. En ce sens, nous avons pu observer le processus communicationnel entre les acteurs, c'est-à-dire « la co-production interactionnelle de connaissances, de sens et d'identités » (Varey, 2006, p. 195, ma traduction). Ces observations ont pu être cadrées selon l'angle d'une gestion attentive de l'inattendu, tel que le proposent la littérature sur les organisations à haute fiabilité. Ce cadrage OHF nous a permis de cibler notre objet d'analyse convenablement et d'en faire émerger les principales caractéristiques s'y rattachant.

L'état d'esprit qui nous habitait tout au long de notre présence au siège et sous-jacent à nos observations et prises de notes était orienté par notre souci de capter le caractère actif des discussions, pareil à ce qu'Austin (1963) suggère lorsque ce dernier

parle d'actes de langage performatifs. Autrement dit, nous cherchions à découvrir ce que les acteurs accomplissaient à travers leurs discussions, leur performance (Cooren et al., 2006).

Mentionnons par contre, et ce, malgré la validité de ce choix pratique de focaliser notre attention aux rencontres et meetings et à leurs dimensions performatives, que nous sommes conscient que plusieurs discussions informelles ont cours parallèlement à ces rencontres « officielles ». Et que ces mêmes discussions « de corridors » - nombreuses chez MSF - influencent probablement à leur tour les prises de décisions et discussions plus formelles. C'est que les réunions chez MSF ne sont pas figées et statiques, dans le sens où les gens qui y participent ne demeurent pas nécessairement sur place pour la totalité des réunions. Plusieurs personnes peuvent entrer et sortir à tour de rôle. Les raisons de ces va-et-vient constants sont multiples. Mais ils s'expliquent en partie par le fait que les gestionnaires de MSF doivent coordonner les interventions en cours en temps réel et se doivent parfois de quitter les rencontres pour suivre le déroulement des opérations. Enfin, nous tenions simplement à faire mention de cette réalité « cachée », plus difficile d'accès mais faisant tout de même partie intégrante de la vie organisationnelle de MSF.

Comme il est impossible de décrire toutes les pratiques courantes de l'organisation, nous avons fait le choix de concentrer nos analyses sur ces moments « officiels » qui nous semblaient les plus pertinents, dans la mesure où ces moments nous étaient aussi plus facilement accessibles. Ces différents meetings et rencontres représentent, selon nous, fidèlement la façon dont MSF procède pour mettre sur pied ses interventions à partir du siège. Tel que mentionné plus haut, ces moments-clés sont l'occasion pour les principaux acteurs de « faire sens » des situations dans lesquelles ils se trouvent. Comme le précise

Weick (1995), faire sens implique « un processus mental qui permet d'utiliser les comptes rendus rétrospectifs pour mieux expliquer les surprises » (p. 17, ma traduction). Nous avons donc cherché à mieux comprendre la façon dont les acteurs de MSF procèdent pour s'organiser à travers ces moments-clés et ainsi, faire sens des situations auxquelles ils se trouvent confrontés. Cette sensibilité aux « moments-clés », que nous avons mise à profit dans notre façon même d'entrevoir la « réalité » MSF, nous a permis de découvrir comment les actions et prises de décisions sont « mises en acte ». L'objectif de s'attarder ainsi à ces moments-clés de l'organisation est d'avoir une meilleure idée de ce en quoi ces interventions consistent réellement, que ce soit en termes de planification, de coordination, de technologie, de logistique ou même d'improvisation.

4.3 La collecte de données

4.3.1 Observation/Shadowing

Afin d'avoir une meilleure idée de la façon dont nous avons procédé sur le terrain, regardons sommairement de quelles façons nous avons recueilli nos données. Trois méthodes nous ont permis d'aller à la rencontre de nos *acteurs*. Tout d'abord, une approche d'observation non participante (Hatkinson & Hammersley, 1994) nous a permis d'observer les interactions en situations « réelles », optant ainsi pour une posture de recherche « naturaliste ». Par la méthode du *shadowing* (McDonald, 2005; Fletcher, 1999; Mintzberg, 1970; Sachs, 1993), technique qui consiste principalement à observer les acteurs en les suivant dans leurs activités quotidiennes, nous avons capté *in situ* et en temps réel les données constitutives de notre recherche. L'originalité de notre approche a consisté en l'enregistrement vidéo des activités des personnes que nous suivions, une méthode qui a déjà fait ses preuves dans d'autres analyses organisationnelles (cf. Cooren, 2006; Cooren et

al., 2005). En enregistrant sous format vidéo certains moments-clés du processus de mise sur pied des interventions, nous avons eu la chance de réellement voir ce qui se passe « derrière la scène » des interventions de MSF et d'ainsi recueillir des informations tirées directement du milieu « naturel », ce qui, en bout de ligne, s'avère être l'objectif ultime d'une approche ethnographique.

Par cette captation directe de données brutes, nous avons ainsi recueilli un « morceau de réalité » que nous considérons comme au moins partiellement représentatif de l'organisation, traduisant ainsi fidèlement une partie de la « machine » MSF. Autrement dit, notre approche ethnographique, traduite par notre méthode du *shadowing*, nous a permis de rencontrer tous les critères de fiabilité qu'une recherche de qualité exige (LeCompte & Goetz, 1982) en plus de « servir » convenablement l'objet de notre recherche.

En ce sens, la méthode du *shadowing* a l'avantage de ne fournir que très peu de décalage entre le terrain et l'analyse des données effectuées après coup. Il nous a donc été possible de revisiter le matériel recueilli à maintes reprises afin d'affiner et d'approfondir notre analyse. Contrairement à la prise de notes classique, où une certaine distance est créée par le compte-rendu toujours partiel et subjectif du chercheur, l'enregistrement audio et vidéo permet ce retour en arrière plus « fidèle » sur l'action passée. Bien entendu, il va de soi qu'il existe toujours un biais dans la captation sous format vidéo, ne serait-ce que par l'angle de vue choisi et ce qui est laissé hors champ, mais il nous semble clair que la vidéo offre une plus grande fidélité et une plus grande richesse d'informations que la prise de note (Lindlof et Taylor, 2002). En ce sens, nous avons utilisé ces données comme base de reconstruction et d'interprétation (Flick 1999).

Par contre, certains chercheurs n'hésitent pas à remettre en cause la pertinence de la méthode du *shadowing* en alléguant, par exemple, que la captation vidéo aurait pour effet de déstabiliser l'environnement dans lequel les sujets évoluent (cf. Lindlof et Taylor, 2002). Ces derniers seraient susceptibles d'agir différemment et donc, de ne pas se comporter « normalement » comme à leur habitude. Par conséquent, les données ainsi recueillies s'en trouveraient biaisées. Pour notre part, nous croyons que cette méthode de cueillette de données, bien que non traditionnelle, s'avère tout à fait pertinente à notre recherche et que le « biais » caméra s'estompe très rapidement, comme l'ont démontré nombre d'études basées sur l'analyse de conversation (Cooren, 2006; Pomerantz & Fehr, 1997). Il s'avère que les sujets, une fois le « malaise » passé, finissent par ne plus tenir compte de la présence de la caméra et ce, de la même manière qu'ils finissent par oublier la présence du chercheur optant pour une technique d'observation classique (Cooren et al., in press). Nous sommes par contre conscient qu'il existera toujours un quelconque biais (impossible à circonscrire) et ce, quelle que soit la méthode employée. Celle du *shadowing* ne fait donc pas exception.

4.3.2 La prise de notes

En plus de l'enregistrement des rencontres auxquelles nous avons pu assister, nous avons procédé à une prise de notes ponctuelle. Comme nous cherchions à voir dans quelle mesure le siège et ses principaux acteurs fonctionnent sous le même registre que les organisations à haute fiabilité (OHF), nous avons tenté de noter toutes les références qu'y nous apparaissaient en lien direct avec les cinq principes pour une gestion attentive de l'inattendu telle que proposée par Weick & Sutcliffe (2001). Il pouvait s'agir soit de simples mots-clés s'apparentant au langage propre aux OHF ou de passages éclairants qui

pussent nous renseigner sur la façon dont les acteurs procèdent pour articuler leurs propos « urgentistes ». Ces différentes prises de note nous ont permis de revisiter ultérieurement ces rencontres d'un point de vue subjectif, en parallèle des écoutes des enregistrements vidéo, pour leur part plus objectives. En plus de ces notes plus techniques reliées aux OHF, nous avons aussi produit sur place des petites « vignettes descriptives » des rencontres et discussions auxquelles nous avons assisté. Ces portraits sommaires nous ont permis d'alimenter nos réflexions et pensées en les couchant sur papier de façon plus personnelle, ce qui, par la suite, nous a aussi donné l'occasion de dégager des séquences précises ou extraits de nos données brutes avec plus d'acuité. Ce sont ces données dont nous nous sommes servi ultérieurement pour appuyer l'argumentaire soutenant nos analyses.

4.3.3 Les entretiens

En complémentarité de ces prises de notes et des données vidéo recueillies, nous avons aussi procédé à des entretiens semi dirigés de type qualitatif (Alvesson, 2003) et ce afin de mieux saisir la réalité des personnes travaillant sur les différentes missions de MSF. L'objectif de l'entretien est de comprendre la réalité organisationnelle telle que se la représentent les acteurs en leur demandant ce qu'ils en pensent. Il permet, de plus, de rendre compte de la séquence d'un événement, d'identifier les acteurs et leurs rôles et de mieux décrire les interactions qu'ils développent entre eux (Demers, 2003).

Les différents entretiens que nous avons menés avec les gestionnaires de MSF nous ont donné l'occasion de découvrir leur vision des choses et la manière dont ils se racontent et se représentent leur travail. L'entretien participatif (Fontana & Frey, 1994), lequel propose une vision plus conversationnelle de la rencontre, demeure une façon personnelle et stimulante de mieux connaître un phénomène social à explorer ou une réalité

organisationnelle complexe. En ce sens et comme le propose Silverman (1993), notre perspective se veut « localiste », c'est-à-dire qu'elle tient compte du contexte dans lequel les entretiens ont été effectués. Par cette « mise en scène » informelle (Lindlof, 1995) et contextuelle propice aux confidences, il est possible d'approfondir le sens que ces acteurs donnent d'une situation ou d'un contexte et de reconstituer une réalité souvent trop complexe à saisir sur-le-champ.

4.3.3.1 Une discussion orientée

Concrètement, nous avons demandé aux sujets de nous parler de leurs fonctions respectives et des tâches qu'ils accomplissent au quotidien. Nous les avons aussi questionnés sur la façon dont ils procédaient pour organiser leur journée de travail « typique ». Nous leur avons demandé de nous entretenir sur les difficultés qu'ils étaient susceptibles de rencontrer lorsqu'ils mettent sur pied les interventions. Nous les avons de plus interrogés sur leurs expériences personnelles, qu'elles soient tirées directement du siège comme tel ou des terrains sur lesquels ils avaient travaillé précédemment. Enfin, nous les avons aussi questionné sur les visions qu'ils pouvaient avoir d'une certaine marche à suivre idéale ainsi que sur les procédures essentielles pour qu'une intervention soit réussie et plus efficace. Notons enfin que notre rôle d'intervieweur nous poussait à toujours demeurer le plus discret possible. Non pas qu'il nous fallait nous tenir à l'écart de la discussion - car c'est bien ce dont il s'agit -, mais il importait de toujours avoir en tête qu'il s'agissait d'un dialogue orienté vers une personne. Nous nous en sommes tenu aux questions de base ou à de simples interventions qui orientaient la discussion si nous sentions que cela était nécessaire. Nous assumons donc la position constructiviste (Sismondo, 1993), laquelle présuppose que cette rencontre était constituée d'un sujet et

d'un chercheur et que le but de cette rencontre n'était pas de découvrir une réalité objective à travers un interlocuteur mais bien d'explorer un terrain d'idées sur la base d'un dialogue. Il s'agissait donc d'une rencontre où la subjectivité des personnes avait toute sa place mais où les propos d'une personne en particulier étaient mis de l'avant.

Afin de bien saisir toutes les subtilités des « réponses » de nos interlocuteurs, nous avons procédé à l'enregistrement vidéo de la majorité des entrevues. Ceci nous a permis de réécouter les bandes afin de mieux saisir les propos des personnes interviewées. Au total, nous avons procédé à seize entretiens avec les différents gestionnaires du siège. La sélection des entretiens a été faite selon les disponibilités des gens présents au siège au moment de notre présence ainsi que de l'intérêt qu'ils semblaient porter à notre recherche. Certaines personnes que nous souhaitions initialement rencontrer n'ont, par contre, pas pu être interviewées. Par exemple, nous espérions discuter avec le directeur des opérations puisque ce poste représente un point névralgique au sein de l'organisation. Malheureusement pour nous, ce directeur s'est avéré indisponible pour un entretien à ce moment-là. Par contre, nous avons rencontré le Président de l'organisation ainsi que son Directeur général. Les directeurs et coordonnateurs du département de la logistique, du bureau des Urgences ainsi que certains responsables de missions ont aussi été rencontrés. Mentionnons enfin que la durée de ces entretiens s'est échelonnée d'une quinzaine de minutes à plus d'une heure pour certaines.

4.3.3.2 Les limites

En complémentarité par rapport aux autres méthodes, telle l'observation ou la recherche documentée, ces entretiens nous ont permis de découvrir une foule d'aspects trop souvent laissés de côté dans les organisations, faute de temps, d'argent ou d'intérêt. Bien

que critiqué par Kaufmann (1996) pour son manque d'objectivité et son trop grand recours à la rationalisation a posteriori des sujets interviewés, l'entretien demeure tout de même un outil privilégié pour faire la découverte de points de vue pertinents et nécessaires à une meilleure compréhension de phénomènes complexes. En somme, ces rencontres nous ont donné l'occasion de générer des données représentatives et non négligeables d'une certaine réalité organisationnelle qui, trop souvent, reste sans voix.

4.4 Le choix des séquences d'analyse

Tel que précisé précédemment, le choix des séquences auquel nous avons procédé pour étayer nos analyses s'est effectué en fonction des cinq caractéristiques pour une pensée attentive de la gestion de l'inattendu que sont susceptibles d'appliquer les OHF. En parcourant nos notes et enregistrements vidéo, nous avons donc dégagé les moments qui nous ont permis de voir concrètement comment ces principes pouvaient être incarnés au quotidien. Outre cette approche plus théorique et cartésienne de nos données et notes, nous avons aussi procédé de façon plus instinctive à la sélection de certains extraits. C'est que certains extraits nous semblaient traduire plus fidèlement que d'autres « l'esprit » MSF par la richesse de leur contenu et l'intensité des interactions. Et d'autres passages quant à eux nous semblaient tout aussi riches de par leur nature controversée. En ce sens, Latour (2005) suggère d'explorer ou de (re)visiter toutes ces situations ou événements sociaux qui suscitent la controverse, là où les acteurs ne s'entendent pas sur la nature de l'acte même et sur ses interprétations possibles. Autrement dit, nous avons tenté de décrire le processus par lequel les gestionnaires de MSF réussissent à mettre sur pied leurs interventions en focalisant parfois notre attention sur les sujets dits « controversés » - par ailleurs omniprésents chez MSF - et parfois sur des situations dont le contenu nous paraissait

traduire l'essence même de l'organisation. Précisons enfin que les interventions les plus citées et ayant servi à illustrer nos analyses, soit la réponse au tremblement de terre au Pakistan en octobre 2005 et la famine au Niger durant l'année 2005, l'on été ainsi parce qu'elles étaient au cœur des préoccupations des gestionnaires lors de nos présences au sein de l'organisation.

Par un subtil principe de réduction et de reconstruction de nos données brutes, nous avons tenté de demeurer le plus fidèle possible à l'expérience vécue sur le terrain tout en adoptant une vision décalée du phénomène étudié. Cette distanciation nous a donné la possibilité de voir émerger des indices ou des concepts qui permettent de bien lier le phénomène à la théorie. Une fois retranscrites, les données sont devenues à leur tour un autre morceau de réalité, parallèles à celles recueillies sur le terrain. Nous pensons que c'est précisément ce processus itératif entre le terrain et l'analyse qui représente la clé du succès de notre étude afin qu'elle puisse être crédible et fiable.

Cette combinaison d'approches méthodologiques nous a ainsi permis d'avoir accès à la fois aux pratiques courantes de l'organisation ainsi qu'à une réflexion sur ces mêmes pratiques. Par cette description méticuleuse des différentes activités au sein de l'organisation, jumelée aux réflexions personnelles des volontaires, nous croyons avoir pu mieux saisir ce *Léviathan* (Callon & Latour, 1981) que représente Médecins sans frontières et les principaux acteurs qui l'incarnent.

5. Description et analyse des données

Cette section représente le cœur de notre recherche. Elle nous donnera l'occasion de voir comment et dans quelle mesure les salariés de MSF au siège de Paris, et plus particulièrement ceux affectés au bureau des Urgences, incarnent les cinq caractéristiques pour une gestion attentive de l'inattendu. Nous illustrerons ces caractéristiques à l'aide d'extraits et de séquences qui nous apparaissent les plus fidèles quant à la façon de procéder des gestionnaires du siège pour coordonner les interventions. Tirés de notre travail ethnographique, ces passages, que nous croyons représentatifs d'un style de pratique propre à MSF, nous permettront de voir ces personnes affectées au siège de l'organisation en action et d'observer comment ils incarnent chacune des caractéristiques développées par Weick et Sutcliffe (2001) pour une gestion de l'inattendu pleinement attentive. Il est évident que certains extraits et séquences sur lesquelles nous avons appuyé nos analyses traduisent plus d'un principe à la fois. Mais pour chacun de ces extraits, nous focaliserons notre attention sur la caractéristique dont nous cherchons à illustrer empiriquement le processus d'application. Nous illustrerons donc pour chacune des caractéristiques en quoi l'organisation s'avère hautement fiable, dans la mesure où MSF réussit à fonctionner « normalement » malgré les environnements instables auxquels elle se trouve confrontée.

Comme nous l'avons observé dans la revue de littérature, les trois premières caractéristiques pour une pensée attentive permettent de mieux anticiper les événements inattendus. Tandis que les deux dernières s'appliquent, quant à elles, à contenir ces événements relevant de situations inattendues. Nous verrons donc comment ces deux modes de gestion s'incarnent lors de meetings et de rencontres reliés principalement au bureau des Urgences de l'organisation.

La présente section se trouve donc divisée en cinq parties, chacune correspondant à l'une des caractéristiques illustrées. Débutons par la première, celle qui enjoint les organisations à se préoccuper des erreurs et défaillances, si petites soient elles.

5.1 La première caractéristique : Une préoccupation pour les défaillances

5.1.1 Un certain paradoxe organisationnel

Partons de l'assertion suivante : toute organisation tente d'éviter les erreurs, quelles qu'elles soient. Même si cette affirmation demeure purement hypothétique, il est possible de croire qu'elle représente une certaine philosophie organisationnelle bien ancrée en Occident (Weick & Putnam, 2006), disons depuis l'industrialisation ou l'avènement du Taylorisme en Amérique. Cette vision plus rationnelle du monde, qui base ses prémisses sur le principe qu'une erreur engendre assurément des coûts de gestion, propose de mécaniser les fonctions d'une organisation afin d'en simplifier toute la complexité ou, du moins, d'en réduire les incertitudes au maximum. Cette vision entrevoit les erreurs comme un fardeau pour les organisations et non comme un lieu possible d'apprentissage. C'est que les énergies consacrées à contenir ces erreurs, si petites soient-elles, solliciteront à coup sûr les principaux aspects d'une organisation, soit le temps, l'argent et les ressources humaines. En ce sens, et si l'on se fie à l'adage populaire qui avance que « le temps, c'est de l'argent », toute organisation fera en sorte, toujours selon cette approche, d'éviter les erreurs afin d'avoir plus de temps productif et conséquemment, plus d'argent.

Par contre, si nous tenons compte de l'autre assertion qui avance que nous apprenons de nos erreurs (le mode essai/erreur), nous voyons bien que les deux affirmations semblent se contredire. La première navigue sur un mode psychorigide qui ne laisse aucune place à l'erreur (même si elles surviennent à coup sûr) et l'autre sur un mode

plus pragmatique qui tente de mieux comprendre au lieu de simplement contrôler. Pourtant, ces deux visions managériales paradoxales (Clegg, 2002) voire opposées semblent aller de paire dans toute organisation. Cela ferait partie du « jeu organisationnel », pourrions-nous dire. Ou semblable à ce que propose Wittgenstein (1953) avec sa notion de jeu de langage. Pareil à la connaissance et à l'ignorance qui, selon Weick & Sutcliffe (2001), évolueraient aussi main dans la main.

Autrement dit, toute organisation tenterait constamment d'éviter les erreurs tout en sachant qu'elle en apprendra (beaucoup) d'elles. Comment faire alors pour fonctionner sous un mode essai/erreur tout en tentant le plus possible de les éviter? La réponse à cette contradiction processuelle (éviter les erreurs mais apprendre d'elles) se trouve en partie dans ce que préconisent les organisations à haute fiabilité, soit la dialectique anticipation/adaptation mise en acte par une pensée pleinement attentive (*mindfulness*).

Donc, au-delà des coûts et du temps de gestion qu'une erreur risque d'engendrer, il est possible pour une organisation de se demander ce qu'elle peut faire pour concrètement tenter de les éviter (même à tout prix!), tout en apprenant d'elles lorsqu'elles surviennent, surtout lorsqu'il s'agit d'un impératif organisationnel, voire d'un souci de vie ou de mort. En ce sens, Weick & Putnam (2006) proposent qu'un style de pensée occidental (opposé à une pensée orientale) puisse aussi agir avec totale attention mais sans pour autant adopter une attitude uniquement rationnelle, attitude d'ouverture et de vigilance que MSF s'efforce d'optimiser au quotidien afin de maintenir des opérations les plus fiables possibles, ce qui semble laisser une place importante à un style de gestion plus intuitif (Sinclair & Ashkanasy, 2005). Voyons donc maintenant plus concrètement comment l'organisation se

montre attentive aux défaillances et autres problèmes susceptibles de survenir lors des mises sur pied des interventions.

5.1.2 MSF et les défaillances

Le siège de MSF se montre préoccupé par les défaillances en ce sens qu'il tente constamment de se positionner en fonction de l'évolution des événements. L'objectif d'une telle posture vise à contenir les échecs possibles que provoque l'arrimage d'une réponse opérationnelle à un contexte d'intervention. Pour ce faire, l'organisation doit porter une attention toute particulière à ces défaillances, si minimes soient-elles. Cela oblige MSF à demeurer vigilante envers tout symptôme d'anomalie qui risquerait, s'il n'est pas identifié rapidement, de transformer une simple erreur localisée en catastrophe. L'organisation espère ainsi être en mesure de réagir le plus rapidement possible afin de contenir ces défaillances. Cette posture anticipative se traduit au quotidien dans les interactions des membres de l'organisation et représente une forme d'*habitus* (Chia & Holt, 2006) relevant d'une culture organisationnelle OHF de type holistique (Klein et al., 1995). Concrètement, les salariés du siège que nous avons pu observer en action se montrent préoccupés par les échecs de plusieurs façons. Une de ces façons se traduit, comme nous le verrons, par une prise en compte des facteurs qui risquent d'affecter les interventions et, en conséquence probable, la sécurité des volontaires sur le terrain.

Il faut préciser à cet effet que les gens du siège se trouvent à distance des interventions pour lesquelles ils se montrent préoccupés. Cette préoccupation « à distance » pour les erreurs s'actualise en quelque sorte à travers les nombreuses discussions que les gens ont au sujet de ces interventions. Autrement dit, les acteurs du siège sont constamment attentifs aux problèmes de terrain. Ceci fait que les activités du siège, principalement

constituées de rencontres et meetings, sont toujours orientées vers les missions en cours d'opération. Ce réflexe, dans l'ensemble, se montre compatible avec ce que prescrit une gestion de totale attention (mindfulness) puisque cette dernière suggère aux organisations à haute fiabilité de toujours prioriser l'aspect opérationnel des activités.

5.1.2.1 Facteurs externes à prendre en compte

Les gestionnaires du siège se soucient en permanence des nombreux facteurs externes auxquels les volontaires sur le terrain doivent faire face lors de la mise sur pied des interventions. Ces facteurs sont considérés comme externes puisqu'ils émergent des environnements mêmes où se déroulent les missions. Il peut s'agir autant de l'aspect sécuritaire des missions, des besoins techniques en approvisionnement de même que des contextes d'interventions. Par exemple, un groupe rebelle pourrait ne pas apprécier la présence de MSF et harceler les équipes de terrain ou encore, des conditions météorologiques problématiques pourraient devenir risquées (Tsunami, tremblement de terre) et ainsi, influencer les modalités d'une intervention en cours. Il peut aussi s'agir d'un problème logistique lié aux transports de matériaux ou à des nouvelles règles douanières qu'il faudrait suivre à la lettre.

Dans tous ces cas de figures, nous qualifions ces facteurs externes de facteurs « à risques » puisqu'à leur rencontre, MSF se doit d'être vigilante pour ne pas trop affecter le déroulement des interventions et la sécurité des équipes. Au contact des ces aspects difficilement prévisibles, l'organisation devient plus vulnérable puisqu'elle ne peut les contrôler en totalité. C'est pourquoi MSF s'en préoccupe constamment. Ces facteurs limitent donc les capacités de déploiement de MSF, mais ils ne doivent tout de même pas les empêcher de fonctionner « normalement ». Un exemple de cela nous a été raconté de

façon informelle par une des responsables du bureau des Urgences. Cette dernière rentrait tout juste d'une mission de supervision de dix jours destinée à coordonner une vaccination massive sur une courte période de temps dans la région du Darfour au Soudan. Elle avait dû, afin de mener à terme la vaccination massive, négocier ferme avec les autorités gouvernementales pour maintenir les activités en place, tel que convenu entre les parties. Mais le gouvernement voulait maintenant obtenir un plus grand contrôle sur les opérations que MSF déployait. Pour faire pression, les représentants gouvernementaux intimidaient constamment les volontaires afin de perturber la vaccination. Bien qu'au final, la vaccination ait pu s'effectuer en totalité et sans trop de retard sur l'échéancier prévu et qu'aucun volontaire n'ait été intimidé outre mesure par la suite, cet aspect plus politique de l'intervention avait néanmoins affecté le déroulement des activités. Cette situation ici brièvement relatée ne met en lumière qu'un des nombreux facteurs à prendre en compte afin de ne pas trop perturber les activités de l'organisation.

Ce sont sur ces points de tension potentiels (et souvent réels) que les managers du siège concentrent donc leurs énergies et surtout, leurs discussions et rencontres. Ils tentent de s'approprier ces zones floues en les prenant en compte dans leur analyse quotidienne des situations. Ces préoccupations semblent destinées, en premier lieu, à réduire les incertitudes que provoquent ces facteurs externes à l'organisation. Ces aspects « à risques » se doivent donc d'être constamment reconsidérés par les managers, au fur et à mesure de l'évolution des missions. À cet effet, un autre gestionnaire du siège évoquait, lors d'une rencontre de « mise à plat » à laquelle nous assistions, un problème auquel ses équipes se trouvaient, à ce moment-là, confrontées. Il racontait ainsi que les volontaires avaient essuyé des tirs sur une route recommandable jusqu'alors. Le responsable se demandait à voix

haute si cette route pouvait maintenant être considérée comme impraticable ou, au contraire, si cet « accrochage » n'était qu'un incident. Aucune décision n'avait été arrêtée pendant la discussion, mais toutes les personnes présentes à la réunion demandaient à être tenu au courant de l'évolution de la situation en fonction des informations provenant des équipes présentes sur le terrain. Nous voyons ici que la prise en compte de cet incident au potentiel catastrophique de la part du responsable se voulait une façon pour toute l'organisation de son montrer vigilante envers les défaillances.

En conséquence, nous pouvons croire que ces facteurs externes, comme la présence menaçante de rebelles, ont une réelle incidence sur la façon dont l'organisation doit fonctionner au quotidien. MSF doit, en effet, ajuster ses interventions, et les maintenir ainsi ajustée, en fonction de ces aspects contextuels qu'amène un terrain en constante évolution. Ces ajustements (*fine tuning*) sont donc nécessaires afin de maintenir un niveau de pertinence et de justesse qui soit élevé, la pertinence et la justesse étant deux des indicateurs de « performance » que l'organisation utilise pour évaluer les différentes missions (source :Revue critique des Opérations, MSF, 2005). Cette façon éclairée pour MSF d'aborder ces sources de problèmes inattendus lors de ses interventions s'apparente en bonne partie à ce que Weick et Sutcliffe (2001) suggèrent aux OHF afin de demeurer « *mindful* » et d'ainsi, réduire les risques d'erreur fatale.

Nous verrons plus en détail ultérieurement une illustration empiriquement détaillée d'une des façons dont MSF se montre préoccupée par les erreurs. Mais regardons tout d'abord brièvement un exemple tiré de cette même séquence pour voir comment cela peut se traduire concrètement. Lors d'un briefing « pré-départ » destiné à des médicaux sur le point de quitter Paris pour se rendre sur un terrain d'opérations, en l'occurrence ici le

tremblement de terre d'octobre 2005 au Pakistan, nous avons pu constater à quel point la responsable du bureau des Urgences portait une attention particulière aux problèmes possibles que risquaient de rencontrer ces volontaires. D'une seule phrase, elle réussit ainsi à transmettre la préoccupation constante qu'a l'organisation pour les défaillances. Parlant de l'endroit où les médicaux allaient travailler de même qu'habiter, elle dit, par exemple, ceci : « *La structure hospitalière est détruite. Les maisons aussi. Avec possibilité de réplique. Garder en tête le réflexe de sortir. Voilà.* » Cet avertissement nous montre comment le manager semble ici très conscient qu'une simple réplique sismique peut réellement déstabiliser les activités de la mission mais surtout, la sécurité des volontaires.

5.1.2.2 Mettre cartes sur table

De fait, les responsables et managers évoquent constamment ces aspects problématiques lors des rencontres et briefings. Ces facteurs deviennent la cible principale des managers, le sujet même des discussions. Car on ne parle pas de ce qui se déroule sans problème lors des rencontres. On discute plutôt de ces facteurs de risque qui affectent directement le déroulement des missions. L'idée de ces dévoilements semble de vouloir s'assurer que ces facteurs sont connus et partagés par tous. Le dévoilement de ces risques permet ainsi à n'importe quelle personne présente à une rencontre d'intervenir. Elle peut questionner ces facteurs, leurs implications et les mettre à jour si besoin est. Elle peut aussi faire part d'une situation qu'elle a déjà vécue et qu'elle croit similaire pour ainsi, bonifier le portrait réaliste de la situation. Cette personne peut, de plus, proposer une approche différente de la situation et ainsi, confronter les points de vue et visions.

En mettant ces cartes « à risques » sur table lors de ces rencontres et meetings, on vise en quelque sorte à prévenir la possibilité que l'organisation ne se retrouve dans

l'embarras par manque de précaution. De cette façon, la responsabilité des interventions se partage entre tous les gestionnaires même si au final, ce sont les décideurs à qui revient la tâche de trancher. Car ces derniers semblent vouloir éviter qu'à la suite d'un accident ou d'une erreur majeure, une personne puisse dire : sachant cela, nous aurions pu/dû faire autrement. Il semble donc primordial que lorsqu'un aspect plus problématique survient, la transparence soit de mise.

Il ne semble, par contre, pas s'agir à première vue d'une préoccupation exclusive pour les erreurs. Mais plus d'un réel souci pour les glissements possibles qui pourraient venir s'immiscer entre une mise sur pied idéale, c'est-à-dire sans contraintes externes, et ce que le contexte présente comme réalité à confronter. Autrement dit, ce que tente d'accomplir les équipes - une intervention qui soit à la fois pertinente et juste - est directement tributaire d'une prise en compte éclairée de ces facteurs de risques. Les échecs, problèmes, erreurs et autres prises de risque rendent les missions moins efficaces puisque moins bien ajustées aux situations qu'elles tentent à la fois d'appriivoiser et de s'approprier.

5.1.2.3 L'aspect sécuritaire au cœur des préoccupations

Voyons maintenant plus en détail comment cette prise en compte de facteurs externes se traduit dans les gestes et paroles du gestionnaire du siège avec un extrait de briefing destiné à des premières missions (PM- des volontaires affectés pour la première fois à une mission) partant sur le terrain en réponse au tremblement de terre ayant eu lieu au Pakistan en octobre 2005. Ce dernier, lors du briefing, expliquait ceci :

Dès qu'il a une réplique, on sort dehors. Sinon, il faut se mettre sous une table ou sous un cadre de porte. La nuit, avant, les gens dormaient dans les tentes. Mais on s'arrange pour dormir dans une maison plus sûre maintenant.... Mais risque il y a toujours. Vous êtes libres de vous prononcer et de dormir dehors. Prenez votre chance.

Comme on le voit avec cet extrait, le gestionnaire enjoint ces PM à adopter des comportements précis lors d'une « réplique » possible. Notons que le manager dit bien *dès* qu'il y a une réplique il faut sortir où se réfugier. Aucune marge de manœuvre ne semble possible ici, comme s'il voulait inculquer une certaine automaticité. Il encourage les PM à demeurer vigilants au moindre signe de secousse et dès lors, à se mettre en mode d'action. Il insiste aussi sur le fait que le temps de réaction entre la décision et l'action doit se faire dans une fraction de seconde, celle qui fera toute la différence. Car c'est à l'instant même où une réplique se fait sentir que tout peut arriver. Le « *dès* » qu'utilise le manager signifie aux PM : quoique que vous fassiez au moment de réaliser qu'il s'agit d'une réplique, réagissez immédiatement et sortez.

Il est aussi intéressant de noter que le manager ne s'exprime pas au mode conditionnel. Il parle de l'événement qui *se* produit. Il aurait pu dire *si* une réplique se produit, il est primordial pour vous de réagir. Mais au lieu de cela, il ancre son exemple dans une réalité qui est annoncée et non dans un futur conditionnel. Ce futur « maintenant présent » ajoute une valeur d'authenticité à son argument en ce sens qu'il lui permet de faire « se rendre » les PM au moment même de la réplique. Le *dès* qu'emploie le manager indique une temporalité future réelle, celle de l'instant où il faudra réagir, c'est-à-dire maintenant.

En observant cet extrait de briefing, il nous est possible de constater à quel point le fait d'être préoccupé implique toujours une volonté d'anticipation. Là où le manager tente de prévenir les PM en les mettant dans le « bain du moment », il les transporte à l'instant même de la réaction. Par cela, il s'occupe dès maintenant d'un problème futur. Le fait de se préoccuper d'une chose ou d'une situation signifie s'en occuper *avant*. Car si on se

préoccupe de quelque chose, on prépare le terrain et on s'en occupe *avant* que ce quelque chose (potentiellement problématique ou dangereux) ne se produise. On retrouve donc l'idée de gérer l'inattendu, de l'anticiper, même si l'on sait qu'on ne pourra jamais totalement prévoir (littéralement « voir avant ») ce qui, par définition, n'a pas encore « été vu ». Avoir une préoccupation en tête implique qu'il faille prendre conscience des possibilités. Cette posture mentale traduit une attente, l'expectative que « ceci est de l'ordre du possible ».

Par cette préoccupation pour les répliques envisageables, le manager, en la mentionnant explicitement « au présent », prépare les PM à cette éventualité. Le risque pour le manager de ne pas donner ce genre d'exemple serait que les PM se figent une fois confrontées à la réplique. Ce type d'épisode de turbulence (Weick, 1995), là où le monde devient instable et hasardeux, tend à faire perdre à ceux qui le vivent leurs repères de normalité, compte tenu de l'exceptionnalité du moment (on se rappellera que Weick (1993) parle de « cosmology episode »). Par cette anticipation d'un événement « à risque » et qui risque de se produire, on peut donc penser que le manager désire inculquer aux PM une forme de réactivité immédiate, comme un outil mental susceptible de faire la différence entre une simple peur et un accident fatal.

En ce sens, Weick et Sutcliffe (2001) s'avèrent très à propos lorsqu'ils précisent la nature du moment que le manager tente justement de décrire aux PM en les transportant à l'instant de réaction lors duquel une erreur surgit :

Une erreur se produit la plupart du temps lorsqu'un délai de détection (de cette même erreur) survient. Ce laps de temps, suite à une erreur non décelée, crée une brèche. C'est là où est susceptible de se faufiler l'erreur pour se convertir en catastrophe (p. 101, ma traduction).⁷

⁷ Failure means that there was a lapse in detection. Something was not caught as soon as it could have been caught.

La mention par le manager d'une possible réplique sismique ne peut certes prévenir tout accident, mais elle réduit néanmoins les chances que les PM réagissent trop lentement lorsqu'elles seront probablement confrontées à la secousse. En ce sens, on peut avancer que le manager agit et encourage les autres à agir avec *pleine attention* en se préoccupant du danger qu'une réplique pourrait provoquer. Il incarne à sa façon l'une des caractéristiques qui permet aux organisations à haute fiabilité de demeurer opérationnelle et ce, malgré les événements inattendus.

Après avoir enjoint les PM à sortir si une réplique sismique se fait sentir, et comment faire pour s'en protéger, le manager poursuit en donnant un exemple. Il précise que des volontaires, toujours pour des raisons de sécurité, dormaient sous des tentes il y a peu de temps encore. Cet exemple s'avère une façon concrète pour le manager de démontrer toute l'ampleur du tableau « urgentiste » qu'il tente de dépeindre. En ce sens, nous pourrions avancer que le manager souhaite brosser, par cette mention des gens qui dorment sous des tentes, un portrait réaliste de ce qu'implique le *style de vie* de cette mission. Car ce n'est assurément pas toutes les missions qui demandent une attention si particulière en ce qui a trait à la sécurité des bâtisses. Il s'agit ici d'une situation particulière, celle-ci, et seule celle-ci, commande cette préoccupation pour les répliques. Notons que le manager ne donne pas de contre-exemples renvoyant à d'autres situations ou missions qui auraient pu faire office de références ou de points de comparaison. Il se contente de décrire les spécificités de la mission en cours, par les actions des gens sur terrain, sachant fort probablement qu'aucune autre des interventions ne se présente de la même façon.

Par cela, le manager remet son avertissement « de sortie immédiate » en contexte. En fait, il élargit la circonférence de sa première assertion en lui joignant un exemple

« terrain ». Il est ainsi en mesure de démontrer aux PM que cette préoccupation pour les répliques se traduit aussi dans les habitudes quotidiennes des gens. Cette préoccupation pour les secousses implique plus que le simple fait d'être alerte au moment de la réplique. Elle exige aussi que *dès* que les PM mettront le pied sur le terrain, ils devront aussi adapter leurs habitudes en fonction des possibilités de réplique.

Cette volonté d'adaptation que le manager traduit via cet exemple découle du fait que le tremblement de terre fait *encore* partie intégrante de la réalité du terrain. Les volontaires déjà présents s'adaptent, dans leur façon de vivre au quotidien, en fonction des impératifs de sécurité que le tremblement de terre impose toujours. Car si les gens ne s'aventuraient pas à dormir à l'intérieur d'une maison jusqu'à tout récemment, c'est que la menace était (et est toujours) bel et bien réelle. Cela n'est pas donc pas « du cinéma » ou un simple événement qui a eu lieu et qui est maintenant terminé. En spécifiant implicitement que cette « règle d'attention constante » aux répliques s'applique par tous et en tout temps, le manager s'assure de faire comprendre aux PM les implications constantes qu'une telle règle d'action exige.

Enfin, cette précision du manager somme toute particulière - il est rare qu'un manager s'attarde à l'aspect sécuritaire d'une habitation - signifie aussi aux PM qu'elles ne se rendent pas sur le terrain *que* pour donner des soins, mais qu'elles auront à vivre ainsi, dans ces conditions-là, vingt-quatre heures sur vingt-quatre. Et qu'elles risquent d'être en quelque sorte « habitées » par le tremblement de terre, un peu, comme nous pouvons l'imaginer, peuvent l'être les habitants de la région. Le traumatisme de cet événement, que les PM n'ont pas vécu, risque de les affecter tout autant maintenant, les conséquences étant toujours omniprésentes au quotidien. Le manager, en racontant cette anecdote, dit aux PM :

vous arrivez certes deux mois après la catastrophe, mais vous serez tout de même plongées au cœur du séisme.

Après avoir « ancré » son avertissement de sortie dans la réalité des opérations à l'aide d'un exemple concret, le manager précise que la maison qu'utilise MSF est maintenant plus sécuritaire. Il est à noter que le manager dit *on s'arrange* maintenant pour dormir dans un endroit plus sécuritaire. Nous pouvons croire que le manager veut signifier aux PM que MSF fait (certainement) son possible pour accommoder les gens sur le terrain, mais que l'ampleur de la catastrophe impose tout de même une certaine limite « sécuritaire ». Autrement dit, le manager, en mentionnant qu'il *s'arrange*, précise que MSF ne peut leur garantir un toit totalement sécuritaire. Le manager poursuit en précisant que les PM sont tout de même libres de faire ce qu'elles veulent puisque « *qu'elles sont libres de se prononcer* ». Après avoir insisté sur le caractère impératif pour les PM d'adopter un comportement réactif de tous les instants envers les répliques, le manager semble vouloir se détacher d'une certaine autorité que ses « conseils » pourraient représenter.

Par ceci, le manager libère en quelque sorte MSF de toute contrainte directive. Il incarne de ce fait le principe associatif à la base même de l'organisation, celui qui pose toute personne comme étant « volontaire ». Le manager parle ici au nom de l'Association, celle qui ne peut pas assurer totalement la sécurité des PM. Il rappelle ainsi que celles-ci sont (et seront) toujours volontaires, malgré l'instabilité de cette mission-ci (ou de toute autre). Puisque les PM partent de leur plein gré et *maintenant* en connaissance de cause, il leur incombera de faire les choix qui s'imposent, en temps et lieu. Mais comme le précise le manager à la fin de l'extrait, « *risque il y aura toujours* ».

Et risque il y a toujours en effet. Car entre la volonté de tenter de prévoir et l'impossibilité de *tout* prévoir, il y a une marge. Une marge susceptible d'apparaître à même la réalité du terrain. Cette contradiction, qui pousse les OHF à éviter les erreurs, mais à apprendre d'elles, comporte ses limites. Dans le cas qui nous occupe, le manager évoque toutes les possibilités de failles aux premières missions afin que ces dernières puissent être mieux préparées à toutes éventualités. Car deux semaines plus tard, un tremblement de terre de forte magnitude eut effectivement lieu. Rien de grave pour les équipes n'est arrivé, mais après s'être enquis auprès du manager des réactions des volontaires, il semblerait qu'elles auraient eu toute une grosse frousse, malgré ses avertissements. Le bâtiment dans lequel elles se trouvaient a résisté à la secousse, mais les murs auraient tout de même bougés violement. Les volontaires auraient mentionné ne jamais avoir imaginé vivre une telle expérience - il y a des limites à l'anticipation- et que le sentiment de vulnérabilité fut indescriptible. Ce récit nous montre clairement les limites de la prévisibilité. Il nous montre aussi, dans une certaine mesure, les limites d'une forme d'inculcation par le manager de prédispositions mentales pour les événements inattendus. Il nous a été malheureusement impossible de savoir si les mises en garde de la manager ont été utiles aux volontaires. Malgré cela, cet exemple nous permet de voir que MSF se montre somme toute préoccupée par les erreurs, ce qui nous laisse croire que l'organisation planifie ses opérations sensiblement de la même façon que peuvent le faire les OHF. Portons maintenant notre attention à la deuxième caractéristique pour une gestion attentive de l'inattendu, soit une réticence à simplifier les interprétations.

5.2 Deuxième caractéristique : Une réticence à simplifier les interprétations

Nous pourrions dire que MSF se montre réticente à simplifier ses interprétations dans la mesure où elle semble constamment remettre en question ses pratiques courantes. Non pas que l'organisation fasse totalement fi des expériences passées, bien au contraire, mais il semble se dégager une réelle méfiance de la part des gens du siège envers le risque de réduire les interventions à leur plus simple expression. Qu'il s'agisse d'une distribution alimentaire massive ou d'une vaccination à plus petite échelle, chacune des interventions fera l'objet d'un suivi critique de la part des acteurs afin que ces derniers soient en meilleure posture face aux opérations de terrain. C'est que les réalités où se déroulent les interventions s'avèrent beaucoup plus complexes que les pratiques médicales comme telles, si exigeantes soient-elles. Une foule d'aspects contextuels sont à prendre en compte afin de traduire toute la complexité des interventions et c'est précisément ce que s'efforcent de faire les gens du siège.

Cette attitude de méfiance vis-à-vis des raccourcis explicatifs permet au final de ne pas conclure trop rapidement par rapport à des réponses opérationnelles qui exigent réflexion, discussion, prudence et ajustement perpétuel. Il ne semble donc pas exister de méthode « type » pour mener une intervention à bon port ni même pour la penser. Chacune d'entre elles commande sa propre logique, son unique façon d'aborder la situation et la complexité qu'elle engendre inévitablement. En ce sens, les membres de MSF semblent conscients du fait que malgré les expériences accumulées au cours des années, il leur faut demeurer vigilants pour ne pas mettre en boîte les interventions sans les questionner davantage et ce, même lorsqu'elles sont en cours d'opérations. Ces « doutes constructifs » que nous pourrions ici appeler pour ainsi parler de cette approche ferme mais toujours

teintée d'ouverture envers les opérations passent par d'innombrables discussions sur les façons de faire les plus appropriées. Cela semble constituer la difficile voie qu'emprunte MSF pour ne pas conclure à la hâte et ainsi demeurer plus fiable dans ses pratiques courantes. Toutes ces discussions ont, certes, principalement lieu lors des rencontres de coordination des différentes missions en cours, mais pas uniquement pendant ces moments-clés. Elles débordent largement le cadre de ces rencontres « officielles » pour contaminer le reste des moments de vie autour du siège.

Que ce soit autour d'un café ou d'une bière, pendant le lunch ou bien entre deux rencontres dans un corridor des bureaux, les gens du siège semblent discuter presque exclusivement des interventions et de leurs implications. Autrement dit, la complexité inhérente aux missions et aux interventions fait en sorte que tout n'a jamais été dit totalement à leurs sujets. Il semble toujours y avoir une occasion pour ajouter une couche à la complexité des analyses contextuelles. Qu'il s'agisse d'une situation ambiguë à commenter, d'un déploiement problématique à questionner ou d'une intervention moins bien réussie à critiquer ouvertement, toutes les occasions sont bonnes pour en discuter. Ceci permet assurément à l'organisation d'affiner encore et toujours ses déploiements et d'ainsi tendre peu à peu vers des diagnostics toujours plus justes. Tout aspect importe ainsi à être commenté : un facteur culturel dont il faut tenir compte, un aspect sécuritaire à vérifier, une information à mettre à jour ou une simple anecdote alimentant l'intervention en cours. Chacun des membres de l'organisation aura donc la chance d'exposer sa vision des choses lors des rencontres, s'il le désire. En effet, chaque personne possède son expérience à elle, sa propre « recette » qu'elle peut partager aux autres et ainsi contribuer au raffinement des analyses communes.

Toutes ces discussions se passent lors des « retours critiques », débriefings et autres réunions telles que celle des urgences ou des opérations qui se déroulent d'une manière hebdomadaire. Les personnes responsables des différentes missions exposent alors le travail effectué par les équipes de terrain aux autres membres présents. Chacun s'assure de brosser un tableau réaliste de la situation en cours en mettant l'accent sur les « points plus sensibles », ceux susceptibles d'être améliorés. Ces « zones grises » peuvent toucher à toutes les facettes d'une intervention : ressources humaines, contextes politiques, sécurité, aspects médicaux, budgets, soins donnés et autres éléments contextuels. Ces retours critiques permettent donc de mettre de l'avant les différents aspects « problématiques » d'une intervention tout en interrogeant ouvertement les méthodes d'application. Par ces nombreuses discussions que les membres du siège s'efforcent de stimuler, les points de vue aux horizons divergents abondent assurément. En fait, on peut penser que c'est précisément ces « tensions » qui découlent des controverses et discussions musclées qui permettent à MSF de ne pas simplifier ses appréciations des situations auxquelles elle se trouve confrontée quotidiennement. Les volontaires semblent ainsi toujours prêts au combat rhétorique, travaillant chacun des diagnostics au corps, outillés de leurs munitions critiques et de leurs doutes interrogatifs. Il en ressort ainsi une mosaïque toujours plus éclairante des contextes opérationnels, au prix de ces nécessaires tergiversations.

Concrètement, cette réticence à simplifier se traduit de trois façons. Il semble tout d'abord exister une approche des situations qui se veut plus interrogative que directive. Les salariés du siège semblent entrevoir les situations de façon tout aussi complexe que ce qu'elles paraissent, ce qui les pousse à ne pas simplifier les situations d'interventions (Tsoukas & Hatch, 2001). Ensuite, les gens du siège semblent cultiver une diversité de

points de vue lors de rencontres. Il apparaît ainsi que chacun peut exprimer son point de vue, si différent soit-il des autres collègues, l'important étant de bien argumenter son point et sans nécessairement viser un quelconque consensus. Enfin, de ces différents points de vues émergent un collage d'histoires et de récits hybrides qui contribuent au partage du savoir tacite, formant ainsi une bonne partie de l'âme institutionnelle de l'organisation. Voyons maintenant plus précisément en quoi consistent ces trois points.

5.2.1 Un mode interrogatif

Afin d'être en mesure de poser ces regards toujours plus nuancés des situations complexes d'intervention, les gens du siège semblent fonctionner selon un registre que nous pourrions qualifier d'interrogatif. Interrogatif dans le sens où personne ne peut se permettre de conclure à la hâte en fixant définitivement tous les aspects qu'implique la mise sur pied d'une intervention et sa gestion courante. En ce sens, les gens ne tentent pas de répondre explicitement aux nombreuses interrogations découlant des mises en application, mais plutôt d'en approfondir les répercussions probables sur l'ensemble de l'organisation. C'est que la complexité des contextes d'intervention, de par leur évolution souvent rapide et inattendue, fait en sorte qu'il semble impossible de maîtriser la totalité des aspects à prendre en compte. C'est pourquoi ces interrogations permettent aux volontaires d'avancer pas à pas et d'être ainsi en mesure de cerner avec le plus de justesse possible l'enlignement d'une intervention et les réajustements qu'elle suscitera assurément.

En fait, les gens que nous avons observés au siège semblaient répondre à leurs interrogations par d'autres interrogations, se succédant ainsi comme une suite perpétuelle, à mesure de l'évolution des situations. Ils semblaient passer ainsi d'une incertitude à l'autre, sans se soucier outre mesure de fixer une réponse à une question. À cet effet et en décrivant

l'état d'esprit qui l'habitait durant son mandat, l'ancien Président de MSF de 1984 à 1992, Rony Brauman, mentionnait dans un livre d'entretiens (Brauman, 2006) qu'il « pensait sous forme interrogative, à partir de l'étonnement, de l'objection ». Plus loin dans ce même entretien, l'intervieweuse précise encore au sujet de l'ancien président que « remettre en question est, depuis toujours je crois, au fondement de son action et peut-être, de son être » (Brauman, 2006). Voyons maintenant plus concrètement, à l'aide d'un exemple, comment ce registre interrogatif s'incarne et comment il permet de ne pas conclure à la hâte lorsqu'une situation n'est pas tout à fait stabilisée, ce qui, à bien des égards, s'avère être la norme chez MSF.

5.2.1.1 Le cas du Niger

Nous sommes au mois d'août 2005 dans les bureaux du siège à Paris. Nous assistons à une réunion des Urgences concernant une crise alimentaire au Niger qui sévit depuis plusieurs mois dans le pays. MSF y opère depuis le mois d'avril 2005. À cette date, l'organisation a déjà pris en charge plus de 39 000 enfants sévèrement malnutris répartis sur cinq régions d'intervention en plus de venir en aide à 50 000 enfants souffrant de malnutrition modérée (source : site Internet de MSF France, 2006).

L'un des directeurs des Urgences, qui revient tout juste d'une visite sur le terrain, présente à son équipe du siège les activités de MSF en cours d'opération. Dans l'extrait transcrit ci-dessous, le manager expose ses doutes et se questionne à voix haute sur la meilleure approche à adopter en enjoignant les membres de l'équipe à eux-mêmes réfléchir aux avenues possibles pour la suite des choses. Il pose alors le problème des « ambulatoires » comme ceci :

« Il faut qu'on réfléchisse pour savoir comment on ouvre rapidement sur ces ambulatoires, au moment où on a pris la décision opérationnelle de le faire,

comment on les ouvre rapidement en logistique, là je pense que y'a un vrai travail. Aussi en médical je *me pose la question et c'est que des questions*. Est-ce qu'il faudrait pas ouvrir plusieurs journées au lieu d'attendre d'ouvrir dès qu'on a plus de cas. *Moi je me pose vraiment la question* si y faut pas d'entrée de jeu ouvrir plusieurs journées même si c'est tranquille au début. Ça permet de t'organiser parce bon, ce n'est pas des patients faciles, y'en a pas un qui tourne vraiment pareil. *Là moi je pense que y'a une vraie réflexion à avoir avec l'ambulatoire qui est magique*. On a près de 85 % de prise en charge dans les ambulatoires et 15% en hospitalisation. Pour autant, c'est encore un peu sauvage, les gens ne sont pas très bien reçus dans les ambulatoires. *Le test Plumpynut⁸ est vraiment à revoir* parce que comme les mamans elles attendent dehors des heures et des heures et bien elles achètent des petites assiettes de pâtes et puis le gamin y bouffe et puis après y rentre pour le test. Et puis comme y sont beaucoup on se dit qu'il sont anorexiques. *C'est des cas particuliers parce que dans les statistiques c'est pas voyant* mais c'est des trucs qui arrivent assez régulièrement. Finalement on se dit, l'enfant il est anorexique et malade et bien non, il vient de se bouffer une grosse portion de pâte. Oui on est toujours en train de dire y font n'importe quoi avec leurs gamins mais c'est des pâtes qui s'achètent. Et moi ça je l'ai vu au Nigeria comme au Niger. Le gamin y se bouffe des nouilles. *Au global, je crois qu'on a vraiment intérêt à réfléchir en terme logistique et médical* ».

Sommairement, nous pourrions avancer que le manager procède par alternance dans sa façon de présenter ses doutes et questionnements. Il passe ainsi d'une description plus technique de la situation, appuyée par des chiffres et des statistiques, à un regard interrogatif sur l'intervention. L'objectif de ces remises en question jumelées à ces propos plus objectifs semble une façon pour lui de faire valoir l'approche qu'il préconise, celle qui lui semble la plus appropriée, sans pour autant brusquer outre mesure le travail des équipes. Cette stratégie d'alternance lui permet de tranquillement mais sûrement introduire son point de vue critique des opérations tout en appuyant ce dernier à l'aide d'une base plus objective. Il s'agit donc d'une façon « subtile » pour lui de ménager les susceptibilités que pourraient engendrer ce type de questionnements, une remise en cause de l'efficacité du travail jusque-là accompli s'avèrerait certainement néfaste pour le moral de l'équipe.

⁸ Pâte d'arachide enrichie en micronutriments et en vitamines, prête à consommer et distribuée aux enfants malnutris.

Cet exemple s'avère intéressant à plusieurs égards. Il nous permet tout d'abord de voir comment le manager s'y prend pour brosser un tableau nuancé de la situation tout en se montrant à la fois critique (De Holan & Mintzberg, 2004). Pour ce faire et comme nous l'avons déjà évoqué, il procède par alternance, passant d'une description plus objective des activités à un questionnement sur ces mêmes activités. Cette façon de fonctionner lui permet de laisser la porte ouverte aux interventions des autres, le débat étant de ce fait toujours ouvert. Mais cela lui permet aussi d'introduire son point de vue, sa vision de l'intervention, celle qu'il souhaiterait voir se concrétiser. Il semble réussir par ce procédé rhétorique à questionner les pratiques en cours sans pour autant remettre en cause la pertinence de l'intervention. Ce mode argumentatif/interrogatif qu'emprunte le manager s'articule donc autour de ce questionnement suggestif, lui permettant d'introduire ces « lacunes » sans pour autant les attribuer à une personne en particulier.

Il fonctionne donc à tâtons, suggérant tranquillement mais sûrement ses doutes quant à la façon la plus adéquate de procéder « idéalement », selon ce qu'il préconiserait comme approche future. Notons aussi que le manager s'exprime à la troisième personne en utilisant le « on » inclusif pour ainsi tenter d'obtenir l'adhésion de son audience (Burke, 1969b). De plus, il précise à deux reprises que les questions qu'il se pose ne sont que des questions. Autrement dit, il ne semble pas vouloir trop déstabiliser l'équipe par ses « doutes » mais doit tout de même les exprimer afin que la distribution alimentaire ici en question se fasse ultimement de façon plus optimale. Nous pouvons avancer en ce sens que le manager ne pourrait pas se permettre de pousser sa logique de questionnement trop loin, risquant ainsi de déstabiliser les équipes. C'est pourquoi il mentionne explicitement que ce ne sont que des questions qu'il se pose et non pas, pourrions-nous suggérer, une sorte de

désaveu du travail déjà effectué par les équipes en place. Ces questionnements que soulève le manager sont donc présentés comme découlant directement du contexte d'intervention et non pas d'un manque d'efficacité dont les équipes auraient pu faire preuve. C'est pourquoi le manager s'efforce de bien spécifier la particularité de cette intervention-ci en racontant, en autre chose, l'anecdote des enfants arrivant à la distribution le ventre plein. C'est donc la situation en cours qui force le manager à soulever ces points « sensibles » et non la stratégie empruntée jusqu'alors. Cette « audace » de la part du manager, qui se permet ainsi de critiquer implicitement le travail des équipes, démontre à quel point les contextes d'intervention semblent primer sur le travail des équipes comme tel. Autrement dit, bien que nous puissions croire que le travail accompli par les volontaires affectés à cette mission s'est avéré dans une large mesure pertinent et efficace, il restera toujours une marge pour une amélioration des soins apportés et dans le cas qui nous occupe ici, une distribution alimentaire mieux ajustée aux besoins des populations. En ce sens, face à des situations complexes comme celles que nous venons de décrire, rien ne servirait de se borner à brosser un tableau idéalisé et simpliste de la situation. Cela ne permettrait probablement pas aux équipes de terrain et à MSF d'être plus réactive dans leurs réponses opérationnelles. Au final, la complexité qu'implique pour MSF de s'implanter sans délai dans des environnements « hostiles » doit ultimement passer par un mode de pensée tout aussi complexe. En ce sens, Weick et Sutcliffe (2001) suggèrent que pour bien saisir toute la complexité des événements il faut aussi pour ces organisations qui souhaitent réduire leurs erreurs, complexifier à leur tour leur vision du monde.

Nous voyons donc qu'en adoptant cette attitude interrogative envers les opérations, le responsable des Urgences semble en mesure de demeurer pertinent dans son appréciation

de la situation tout en étant critique. Nous pourrions avancer que le manager, par son approche qui laisse une bonne place à certaines zones grises, ne se présente aucunement comme une personne qui maîtriserait parfaitement la situation. Bien au contraire, il tente d'ouvrir le jeu, complexifiant ainsi à son tour une situation déjà compliquée, demandant de ce fait à son équipe de demeurer alerte et de poursuivre la réflexion pour une approche ultérieure améliorée.

Par contre et bien que ces questionnements fassent progresser le cours d'une intervention, il s'avère impératif de ne pas pousser cette logique dans ses derniers retranchements. Car il existe un savoir-faire non négligeable au sein de l'organisation, savoir-faire qu'il faut aussi prendre en compte. En ce sens, une des personnes affectées au bureau de la logistique nous faisait part des limites qu'il faut s'imposer pour ne pas toujours remettre en cause toutes les pratiques de l'organisation. Elle s'exprimait ainsi à ce sujet :

Mais attention, en même temps, il ne faut pas que ça aille trop loin dans la discussion. Parce que y'a quand même des choses qu'on sait. MSF a presque 30 ans d'existence, on a quand même accumulé un tas d'expérience, de savoir-faire, qui nous disent attention, ne remettons pas tout le temps tout en cause parce que sinon, on va perdre du temps et la conséquence directe c'est des gens qui vont être malades ou mourir parce que nous on perd du temps ou autre.

Nous voyons par ce commentaire les limites d'une telle remise en question envers les pratiques courantes. S'il s'avère nécessaire de parfois questionner ces pratiques, une certaine ligne se doit tout de même d'être respectée. Car une complexification à outrance que provoqueraient des discussions trop critiques risquerait de faire perdre le fil conducteur de l'organisation, celui qui fait en sorte que MSF peut aujourd'hui être en mesure d'agir avec rapidité et efficacité.

5.2.2 Des points de vue diversifiés

Lors d'une autre rencontre portant sur les opérations déployées en réponse au tremblement de terre survenu au Pakistan en octobre 2005, un des gestionnaires se disait être en total désaccord avec les propos d'un collègue. Ce dernier proposait que MSF n'ait jamais rien fait de concret sur les catastrophes naturelles en appuyant son propos sur une citation d'un ancien Président de l'organisation. Celui en désaccord faisait ce commentaire en guise de réponse :

Moi, dans le cas de la catastrophe du Pakistan, je ne vois pas du tout la citation de XXX. Dans ce contexte-là, y'a vraiment des choses à faire. Vu le nombre de patients qu'y avait et vu le nombre de gens à prendre en charge et la nature des traumatismes, y'a vraiment des choses à faire et encore en ce moment, y'a des choses à faire pour au moins un an. Donc, moi je remets tout à fait en question cette citation.

Ce court extrait ne représente qu'une partie de la discussion bien évidemment. D'autres salariés interviendront à leur tour mais personne au final ne s'accordera sur la validité d'une telle affirmation, celle qui insinuait que MSF n'avait jamais rien fait sur les catastrophes naturelles. Même s'il est possible de questionner en quoi ce type de discussion plus idéologique que pratique aide à réellement adopter une meilleure posture envers les catastrophes naturelles, il n'en demeure pas moins que ce genre de ballet argumentatif semble faire partie intégrante de l'organisation et constitue une des façons pour les acteurs de MSF de « faire sens » des situations complexes. Ces « coups de gueule » de part et d'autres tendent à démontrer qu'une certaine culture de confrontation existe, à mille lieux d'une « ligne de partie » qu'imposerait l'organisation par simple souci de cohérence. Reste au final à voir si ces visions divergentes permettent réellement à l'organisation d'adopter des stratégies plus pertinentes ou si elles demeurent uniquement dans les limbes du discours humanitaire interne. Dans le pire des cas, il semble tout de même ressortir de ces

discussions un lot d'histoires qui contribuent assurément à maintenir une vision diversifiée des interventions et à maintenir en vie la culture de terrain que met de l'avant l'organisation.

5.2.3 L'importance des histoires

Les histoires représentent chez MSF une façon très prisée de faire valoir un point de vue, certes, mais aussi d'illustrer avec plus de clarté et de cohésion une situation passée complexe et toujours particulière. Car toutes ces histoires racontées lors des rencontres et réunions collent parfaitement bien aux contextes d'intervention parce qu'elles s'avèrent elles aussi uniques et représentatives d'une réalité impossible à traduire autrement que par ces récits d'expériences (Bruner, 1991). Raconter une histoire s'avère donc un moyen efficace pour circonscrire une situation complexe sans trop la trahir (Czarniawska, 1997). Le récit d'une expérience passée structure (simplifie) une idée complexe mais amplifie aussi une pensée abstraite. Un transfert de l'arrière vers l'avant, du passé au présent. Au siège, toutes les occasions semblent propices à un partage de ces histoires. Elles sont prises au corps, combattues dans leurs explications les plus simplistes et tordues jusqu'à épuisement de la moindre contradiction possible. On les suspecte mais on les respecte. On les écoute, mais on les redoute aussi. On les précise et on les actualise toujours. Elles vieillissent rarement car elle sont constamment remplacées par de nouvelles, plus fraîches et plus représentatives de la dernière information reçue.

Les histoires issues de la sphère MSF semblent à cet effet toujours plus complexes que ce qu'il y paraît à première vue. Une histoire en cache toujours une autre, des milliers d'autres, parallèles, historiques, antérieures, culturelles, géographiques, contextuelles, uniques, humaines et relationnelles. Elles s'entrechoquent, s'entrecoupent, s'entremêlent,

s'entraident, se dévorent, se redéfinissent, se récupèrent, se rappellent à l'ordre, s'ignorent un peu, se taisent rarement, se forgent entre elles, se reconstituent, se recréent, se soutiennent, se transportent ailleurs, se trahissent parfois, se souviennent souvent et se remplacent toujours. Elles sont le feu roulant de l'organisation, la matière grise à remodeler, la substance à manipuler, la connaissance à réinventer. Elles sont au cœur de l'organisation, constituantes même de sa structure, de sa vision des choses et de sa raison d'être.

La personne qui décide de dévoiler ainsi son expérience de terrain s'adjoint donc d'une sorte de crédibilité, bâtissant de ce fait son discours à même sa propre pratique. En plus de cette crédibilité acquise, la personne qui raconte son expérience fournit un savoir unique qu'il s'avère primordial de partager afin que l'organisation puisse maintenir le cap et préserver sa prérogative de terrain. De ces multiples récits entrecroisés, il en ressort au final un métissage d'histoires qui forment peu à peu un tableau kaléidoscopique représentatif des contextes d'intervention. Ce qui en somme constitue toute la richesse d'une telle organisation en mouvance constante, mais qui la rend tout aussi vulnérable, les histoires s'égarant parfois dans la multitude de récits déjà existants et se trouvent évacuées du savoir institutionnel de MSF.

5.2.4 Hybridité

Le caractère hybride des récits et histoires lors des rencontres, briefings et discussions traduit une volonté de demeurer fidèle à la complexité (et la particularité) de chaque situation. Tout semble être mentionné dans le but de traduire (fidèlement) la réalité des terrains. C'est l'aventure de MSF que les différents acteurs tentent de re-performer afin de transmettre le feeling d'un terrain d'intervention. Hybride donc dans le sens où un manager

pourrait passer sans problème d'un sujet à l'autre, sans se soucier du fait qu'il parle d'autre chose que de la mission « technique » comme telle, d'un point de vue qui s'avérerait uniquement médical ou logistique par exemple. Il pourrait aborder dans une même discussion tant l'aspect culturel d'une mission, sa situation politique, son contexte de sécurité ou même la façon la plus appropriée pour les volontaires de se vêtir. Ces discussions hybrides permettent d'être dans le monde tel qu'il est, là-bas sur le terrain, tout en étant présentement ici au siège. Ce monde réel décrit par cette approche hybride se compose de natures, de cultures, de technologies, de savoirs, de problèmes, de relations et de tout ce qui le rend si complexe (Latour, 2005). En ce sens, si une situation complexe commande une interprétation toute aussi complexe, cette interprétation passera inévitablement par une projection/présentation hybride du monde. Comme le mentionne Weick (2001): even if people who wants to get into action tend to simplify rather elaborate... you have to complicate yourself if you want to understand complicated environment. (p.56)

De fait, il semble difficile pour les managers de simplement s'en tenir à l'aspect technique des interventions. Ils semblent certes porter leur attention sur les détails opérationnels mais glissent aussitôt vers des aspects plus contextuels de la situation. Lors d'un briefing et parlant d'un endroit précis où MSF était présent, un des managers des Urgences disait ceci :

Activité médicale sous tente gonflable. MSF est responsable des triages, salles d'urgence, trauma. Il y a du personnel pakistanais. On travaille ensemble. Il faut trouver un juste milieu avec tout ça. C'est une manière d'approche différente. Les « étrangers » ne sont pas cons, mais ils agissent différemment. Chacun a sa petite recette.

Ce court extrait d'un briefing nous montre comment le manager procède pour présenter les opérations en tenant compte du contexte dans lequel elles se déroulent. L'aspect technique importe certes, mais le contexte dans lequel les activités sont mises en place s'avère tout aussi primordial. Il semble donc essentiel afin que ces « premières missions » auxquelles était destiné ce briefing aient une réelle compréhension de la situation, qu'elles sachent qu'une salle d'urgence dans ces conditions-là n'est pas nécessairement une salle d'urgence comme ils en ont l'habitude. Mais qu'il s'agit plutôt ici d'une salle d'urgence « multiculturelle » qui risque au final de modifier la pratique médicale même.

Plus tard lors de ce même briefing, ce manager affecté au bureau des Urgences dressait un portrait sommaire des enjeux géopolitiques de la région en évoquant la particularité des croyances religieuses de l'endroit. Il semble à première vue quelque peu bizarre que le manager saute ainsi du coq à l'âne, passant de l'aspect géographique à l'aspect politique puis religieux. Cette description pourrait paraître décousue pour n'importe quel manager plus traditionnel qui désirerait simplement informer une personne de la tâche précise qu'elle devra accomplir. Car ne l'oublions pas, les « premières missions » ici briefées possèdent des compétences particulières qu'elles devront mettre à profit sur le terrain. Pourtant, l'objet général de la conversation ne tourne pas autour des tâches de chacun et encore moins d'une façon quelconque de les accomplir. Autrement dit, la question n'est pas de savoir si ces « premières missions » s'avèreront compétentes ou non - cela semble déjà plus ou moins acquis - mais bien si elles seront en mesure de s'adapter ou non à cette réalité qui, à bien des égards, s'avère déstabilisante pour des personnes n'ayant jamais pratiqué dans des conditions aussi turbulentes.

Enfin, en ce qui a trait à l'aspect religieux du contexte ou des rapports homme femme qu'entretiennent les gens de la région, le manager dira simplement ceci : « un conseil : faire un petit effort de s'habiller comme là-bas. C'est une démonstration de respect. Les filles ne touchent pas les mecs. Il ne faut pas confondre la religion des habitudes ». Par ce petit conseil somme toute banal et hors-cadre de la pratique médicale, le manager tente en quelque sorte de prévoir les réactions potentiellement déstabilisantes que pourraient avoir ces premières missions une fois arrivées sur le terrain. Cette forme d'anticipation prépare en quelque sorte ces dernières à la multitude de facteurs auxquels elles seront confrontées. C'est-à-dire qu'il est préférable, afin de donner des soins aux populations dans le besoin, de tenir compte de ces dimensions « parallèles » pour ne pas froisser la réalité des gens de l'endroit. Le manager dit à ce sujet : « il faut discuter avec les gens. Il faut prendre le temps d'écouter les gens. Ils ont aussi des solutions. On arrive pour faire une réponse à une urgence. On n'arrive pas pour changer les habitudes des gens. On ne casse pas les pieds. »

En définitive, les gens du siège, afin de bien traduire toute la complexité des interventions, ne se limitent pas à une description technique, c'est-à-dire à une description qui s'en tiendrait aux simples éléments de mise sur pied (logistiques, médicaux). Bien au contraire, la plupart des récits, mises au point ou briefings passent par toutes sortes d'indices ou signes, parallèles aux interventions comme telles. Il est ainsi possible de passer sans préavis d'une pratique médicale à une question de sécurité préoccupante, en passant par une mention politique pour enfin préciser pourquoi MSF devrait se positionner de telle ou telle façon.

Comme nous venons de l'illustrer, le siège parisien de MSF et les gens qui y passent semblent habités par une volonté de ne pas simplifier à outrance les situations complexes auxquelles ils se trouvent confrontés quotidiennement et ce, de façon similaire à ce que préconisent la théorie sur les organisations à haute fiabilité. Par l'approche interrogative que les membres du siège semblent adopter, jumelée aux différents points de vue et histoires hybrides qui semblent émerger des discussions, nous croyons que MSF fait preuve de pertinence puisque ses membres semblent poser un regard aussi complexe que l'exigent les contextes opérationnels.

5.3 Troisième caractéristique : Une sensibilité aux opérations

Affirmer d'emblée que le siège parisien de Médecins sans Frontières se montre sensible aux opérations ne s'avère pas exagéré, bien au contraire. Toutes les actions de l'organisation sont orientées vers les terrains d'intervention, là où se déploient les missions humanitaires. Ces missions constituent le cœur de l'organisation, la raison pour laquelle elle existe, la préoccupation principale du siège. Quéinnec & Igalens (2004) mentionnent que MSF « fonctionne largement sur une culture clanique qui leur permet de faire corps pour repousser les tendances invasives du marché et préserver, ainsi, leur prérogatives de terrain » (p.39). Il est donc possible de penser que MSF fonctionne sous le même registre que les OHF puisqu'elle se montre, elle aussi, particulièrement sensible aux opérations qu'elle déploie quotidiennement et ce, partout sur la planète.

Par contre, et contrairement à une OHF plus classique telle qu'une centrale nucléaire par exemple (Carroll, 2006), MSF ne se contente pas de focaliser exclusivement son attention sur l'aspect technique des opérations. Autrement dit, MSF ne peut se permettre de concentrer ses énergies uniquement sur les aspects logistiques et techniques

des missions. L'organisation doit adopter une approche plus globale des lectures qu'elle fait des terrains d'opération, en symbiose avec les environnements auxquels elle doit s'acclimater constamment. Entrevoir ses missions uniquement en termes d'implémentation opérationnelle serait pour MSF impensable si l'on considère l'influence des aspects culturels, politiques et géographiques sur les interventions. Tout élément, aussi banal soit-il, qui risque d'affecter le cours d'une opération devra, en effet, être pris en considération dans l'analyse qu'en fera le siège. Ces inclusions périphériques ont pour objectif de toujours demeurer en phase des besoins des populations, de leurs réalités à elles.

Si par exemple le port du voile dans un pays à majorité musulmane pour les femmes volontaires permet de réduire les sensibilités culturelles, l'organisation se devra d'en tenir compte. Cela ne signifie pas que MSF en fera pour autant une règle à suivre pour toutes les volontaires affectées à cette mission. Par contre, MSF ne pourrait se permettre de faire fi de ces aspects, certes triviaux à première vue, mais qui contiennent néanmoins le potentiel d'affecter l'efficacité même d'une mission. Un exemple de ceci pourrait être une communauté dont la religion interdirait à ses membres de se faire soigner par des femmes non voilées. Cet aspect serait alors à considérer pour l'organisation. Toutes ces petites attentions auxquelles l'organisation se montre particulièrement sensible se veulent une façon d'éviter, autant que faire se peut, les susceptibilités « culturels » possibles autant avec les acteurs locaux (gouvernements, groupes rebelles, etc.) que des bénéficiaires à qui les soins sont destinés. Cette approche globale s'apparente à ce que proposent Weick et Sutcliffe (2001) lorsqu'ils précisent que les OHF préfèrent adopter une approche « big picture » envers les opérations, approche qui est censée être moins stratégique et plus situationnelle que celles que préconisent normalement les autres types d'organisations. De

ce fait, « Les OHF sont moins préoccupées par la stratégie, que l'on associe normalement au portrait global de l'avenir, que par le grand portrait du moment » (Weick et Sutcliffe, 2001, p. 105, ma traduction).

Nous allons voir à l'aide d'extraits tirés de notre travail ethnographique que cette emphase accordée aux opérations se traduit en trois aspects-clé. Comme mentionné plus haut, la priorité semble être toujours donnée aux histoires, récits, briefings, débriefings et autres discussions relatives aux missions en cours d'opérations dans les nombreuses rencontres qui se déroulent au siège. Autrement dit, les gens du siège discutent presque exclusivement des opérations, de leur implémentation respective et des défis qu'elles représentent. Le cas d'un briefing destiné à des « premières missions », autrement dit, des volontaires qui quittent pour une première mission avec l'organisation, nous servira d'exemple ici. Ce même exemple nous permettra de constater que le manager affecté au siège tente de rapprocher peu à peu, toujours dans une perspective opérationnelle, le terrain d'opération de ces « premières missions » et ce, à l'aide d'une carte géographique de la région en question. L'autre aspect que nous avons pu remarquer et qui traduit cette volonté de toujours prioriser les opérations chez MSF passe par une mise à jour constante des opérations, presque d'heure en heure. Les gestionnaires du siège semblent constamment tournés et même préoccupés, pourrions nous dire, par tout aspect qui touche de près ou de loin aux missions en cours. Bien qu'il existe probablement des décalages entre les parties impliquées dans la gestion courante de chacune des missions, il semble tout de même se dégager entre le siège et les terrains une relation de confiance mutuelle ou, à tout le moins, une volonté de part et d'autre de rester en contact quasi-permanent. Par cette volonté de demeurer en contact avec les missions, volonté qui s'incarne ici par une mise à jour

constante de l'évolution des contextes opérationnels, le siège et ses gestionnaires se montrent assurément sensibles aux opérations. Le dernier aspect, qui démontre à quel point l'organisation accorde une importance capitale aux opérations, se traduit par l'expérience que les gens du siège doivent posséder pour y travailler. Une personne qui se trouve au siège aura presque toujours quelques années d'expériences sur un ou plusieurs des terrains d'opération. Autrement dit, si ces personnes se retrouvent maintenant au siège parisien, c'est qu'elles ont préalablement été en situation de mission et ce, à plusieurs reprises.

5.3.1 Les rencontres et meetings

Varey (2006) avance que les gens gèrent en parlant et parler s'avère le travail du manager (cf. p. 192). Le fait que les opérations de l'organisation se déroulent partout sur la planète dans près de 35 pays fait en sorte que le siège parisien, soucieux de demeurer à proximité des réalités opérationnelles, s'efforce de stimuler toute rencontre susceptible de porter un meilleur éclairage sur les missions en cours. Il peut par exemple s'agir de l'un des responsables en charge d'une mission au siège qui désire communiquer une nouvelle information susceptible d'influencer la donne et qu'il s'avère à ce titre impératif de partager entre tous. Ou encore, cela peut être un Chef de mission en transit au siège avec qui l'on désire s'entretenir afin d'obtenir le récit de son expérience et sa vision de la situation en cours.

Précisons enfin que, de façon générale, une rencontre des opérations se déroule chaque semaine, de même pour le bureau des Urgences ainsi que celui de la logistique. Plusieurs autres rencontres ont lieu aussi entre les membres des différents départements, mais ces trois-ci s'avèrent centrales au sein des activités courantes du siège. Un point d'information destiné à tous les salariés ou volontaires présents au siège a aussi lieu tous

les vendredis midi afin de mettre à jour sommairement les différentes informations provenant des différentes missions en cours. Regardons maintenant plus en détail, avec l'exemple d'un briefing destiné à des premières missions, comment les terrains d'opération demeurent une priorité constante pour les gestionnaires de MSF.

5.3.1.1 Le cas d'un briefing

Le briefing dont les présentes données ont été tirées s'est déroulé au début du mois de décembre 2005. Il s'adressait à des médicaux (médecins et infirmières) partant sur le terrain pour une première expérience professionnelle avec l'organisation. La rencontre avait lieu tout juste avant que les volontaires ne prennent l'avion pour se rendre sur place, à la frontière Indopakistanaise située dans la région du Cachemire. Le tout avait été mis en place en réponse au tremblement de terre d'une magnitude de 7.6 sur l'échelle de Richter qui s'était produit le 8 octobre 2005, deux mois auparavant, un tremblement de terre qui, selon les estimations de l'organisation, aurait fait 60 000 morts et plus de 80 000 blessés. Le briefing avait pour objectif de mieux préparer les PM à leur arrivée sur le terrain d'intervention.

En début de briefing, le manager montre l'épicentre du tremblement de terre sur une carte géographique et entretient les PM au sujet du principal lieu d'opération de l'organisation. À ce sujet, il dira :

Il y a 3 millions de blessés. Ce ne sont pas des chiffres. C'est la réalité. Une situation horrible. La structure hospitalière est détruite. Les maisons aussi. Avec possibilité de réplique. Garder en tête le réflexe de sortir. Voilà... Ça donne beaucoup de personnes qui ont perdu des membres de la famille et perdu leur maison. Donc, beaucoup de déplacés... On soutient dans un hôpital déjà existant. MSF se propose pour offrir la panoplie de services complets pour la médecine. Nous avons pris la responsabilité de quelques sections. C'est vraiment un système in et out patients. On fait aussi un suivi quotidien. Et il va y avoir des retours... Aujourd'hui on a le médical village, l'hôpital, les camps

« champignons ». Une certaine désorganisation existe. Le but : donner une réponse en eau mais surtout identifier les blessés.

Avant d'analyser plus en détail cet extrait et en quoi il représente une façon typiquement *MSFienne* d'aborder les interventions, voyons tout d'abord pourquoi un briefing destiné à des nouveaux venus constitue un aspect important pour une organisation qui souhaite, comme les OHF, réduire sa marge d'erreur et se montrer attentif aux problèmes possibles.

5.3.1.2 Une première mission

Un briefing de ce type répond à un besoin essentiel d'une OHF, c'est-à-dire qu'il permet aux nouveaux venus « qui cherchent à acquérir de l'information à mieux se situer dans leur nouvel environnement » (Van Maanen & Schein, 1979, dans Myers, 2005, ma traduction). En ce sens, la présente séance de briefing pré départ peut être considérée comme un moment-clé de l'organisation puisqu'elle permet de transmettre à ces PM une appréciation plus juste et adéquate des enjeux susceptibles d'influencer le cours de l'intervention. Cette rencontre se veut donc une sorte de mise à jour préventive de ce qui se déroule « en ce moment » sur le terrain. Il est possible de croire à cet effet que cette rencontre permettra aux PM de faire plus sens de la situation, puisque faire sens d'une situation « implique un processus de réflexion qui utilise les comptes-rendus rétrospectifs afin d'en expliquer les surprises » (Weick et Sutcliffe, 2001, p.17, ma traduction). Dans le cas présent, le portrait de la situation que brosse le manager est basé sur son propre compte-rendu rétrospectif, s'étant lui-même rendu sur le terrain des opérations quelques semaines auparavant. Lors d'un entretien, ce même manager définit la notion de briefing en ces termes :

C'est une manière d'aider la personne à se poser des questions que toi tu te poses et pour lesquelles il doit y aller. Partager avec la personne qui part, sans fixer ou figer des a priori, mais en lui donnant le sens de pourquoi MSF fait ou fait pas ou d'un principal axe politique de ton intervention. Pourquoi on est là, pourquoi tu veux être là et quelles sont les choses que l'on a comprises jusqu'à maintenant et pouvoir les remettre en question si nécessaire et même aller au delà de ça et l'inviter à se poser encore plus de questions.

Comme il est possible de le constater ici par cet extrait, l'appropriation des enjeux de l'organisation par les nouveaux venus s'avère essentielle à leurs appréciations futures des contextes d'intervention. Autrement dit, le briefing semble ici être un moyen pour le manager de transmettre une forme de culture organisationnelle d'adaptation jumelée à un esprit d'initiative (Bokeno, 2000), ce dont les PM devront assurément faire preuve lors de leurs missions respectives, considérant l'instabilité inhérente à toute intervention. Par contre et bien que nous croyions que ces briefings pré départ demeurent tout à fait pertinents, certaines discussions lors de meetings et rencontres auxquels nous avons assistés ont porté sur la possibilité de ne plus les tenir au siège mais bien uniquement sur le terrain. Les raisons évoquées pour ce changement d'approche semblaient premièrement reliées à une difficulté logistique de toujours devoir maintenir ces rencontres à Paris. Par exemple, le fait de faire se déplacer un médecin américain à Paris pour un briefing de quelques heures pour ensuite le renvoyer en Haïti n'apparaît pas essentiel pour la mission. Ensuite, il semblait aussi exister un doute quant à la réelle portée de telles rencontres pré départs et ce, principalement attribuable au décalage possible qu'il risque d'y avoir entre ce briefing donné au siège et la réalité du terrain. Il semble donc que l'on accorderait maintenant davantage d'importance aux rencontres introductives une fois arrivée sur le terrain, ce qui s'avère aussi une façon de nourrir les nouveaux volontaires des enjeux présentement en cours, mais sans distance aucune.

5.3.1.1.2 Cette mission-là

En plus d'être un moment-clé de l'organisation, ce briefing, qu'il soit donné au siège ou une fois rendu sur le terrain, relève aussi de « contingences locales » (Weick, 1995), en ce sens que la réponse opérationnelle relève directement de *cette* situation et non d'une situation quelconque, de la même façon que Garfinkel (2002 /1967) entrevoit chaque moment comme étant « à chaque fois une nouvelle fois » (ma traduction, p. 30). Ce briefing s'avère donc localisé, dans la mesure où il fait partie intégrante de cette réponse opérationnelle « custom », totalement adaptée à la situation. Ceci ne signifie pas qu'il ne relève d'aucun pattern propre à MSF ou à une façon spécifique qu'a l'organisation de mettre sur pied les interventions. Mais cette « déférence obligée » au contexte opérationnel fait en sorte que ce type de briefing analysé ici s'avère unique et aucunement formaté par une quelconque procédure prescrite par l'organisation. Chaque intervention se veut idiographique, et les briefings qui en découlent ne font pas exception à cette règle, MSF s'adaptant toujours par rapport à des contextes particuliers autour desquels elle gravite.

5.3.1.3 Anticiper l'inattendu

Introduit par la volonté du manager de préparer à la fois « son » terrain et les PM à leur rencontre mutuelle imminente, nous pouvons croire que ce portrait sommaire de la situation permet en quelque sorte de précéder les événements qui suivront. Via cette rencontre virtuelle entre le terrain et les PM, devancée de quelques heures pour les besoins du briefing, se trame donc une forme de prévision qu'une organisation de type OHF s'efforce de mettre en œuvre afin de réduire les incertitudes reliées à un contexte potentiellement dangereux.

De ce fait, le manager gère l'inattendu d'une façon bien précise puisqu'il gère l'inattendu *pour* les PM. Pour ce faire, il projette les PM devant des scénarios probables qu'il sait susceptibles de se dérouler sur le terrain pour s'y être rendu lui-même. L'idée semble même être de vouloir déstabiliser les PM *maintenant* afin qu'elles puissent mieux se débrouiller une fois sur place. En fait, le manager gère l'inattendu (probable) *des* PM en les outillant d'images mentales considérant que « s'attendre à quelque chose, c'est être mentalement prêt » (Weick et Sutcliffe, 2001, p. 42, ma traduction)

Nous pouvons avancer de plus que ce briefing pré départ était aussi destiné à réduire les chances qu'un « blocage psychologique » ne vienne paralyser les PM une fois rendues sur le terrain. Le manager s'assure donc de confronter les PM maintenant avec ces « situations particulières » afin d'amortir le choc de cette réalité particulière. Weick et Sutcliffe (2001) précisent que les gens des OHF « tentent de geler puis d'allonger ces moments inattendus dans le but d'en apprendre plus sur eux » (p. 41, ma traduction). Dans le cas présent, le manager semble vouloir brosser un bref portrait réaliste de la mosaïque situationnelle à laquelle les PM risquent d'être confrontées, l'idée étant que les PM puissent fonctionner « normalement » une fois sur place, c'est-à-dire qu'elles puissent donner des soins *malgré* tous ces inattendus. Cette volonté de toujours prioriser l'aspect opérationnel dans les rencontres passe aussi par l'utilisation de cartes géographiques, censées fidèlement représenter les lieux où se déroulent les activités de l'organisation. Ces cartes sont constamment utilisées lors de briefings mais aussi, au cours des réunions et autres meetings. Voyons comment cela peut se traduire à l'aide de ce même exemple.

5.3.1.4 Une carte du terrain au siège

Nous verrons ici comment la carte géographique agit en quelque sorte sur le déroulement du briefing et dirige la discussion sur les opérations. Sans l'aide de la carte et ce qu'elle accomplit comme tâche de schématisation pour le manager, il serait plus difficile pour ce dernier de parvenir à ses fins, c'est-à-dire d'introduire sommairement une situation complexe aux PM qui se trouvent à des milliers de kilomètres de là. Le manager en fait mention dès le début du briefing, en pointant de son index la carte : « Il y a eu beaucoup de traumatismes. C'est très gros comme situation. C'est le bordel. Il n'y a pas un système de santé qui aurait pu logiquement absorber tout ça. C'est impressionnant. »

Afin de traduire fidèlement cette situation impressionnante et dont l'ampleur est difficilement imaginable, le manager se réfère ainsi aux propriétés représentatives de la carte. On peut penser qu'en complétant son récit de la situation d'une voix externe, l'outil que représente la carte, il sera possible au manager de mieux « faire voir » la situation aux PM, la réalité du terrain. En fait, c'est ici la relation entre la carte et le manager qui permet de réellement dresser un portrait plus réaliste des opérations. La carte assiste le manager dans sa volonté de positionner la situation envers les PM tandis que le manager assiste la carte dans son explication schématisée du terrain. Dans leurs interactions mutuelles, la carte et le manager réussissent à démontrer adéquatement l'emplacement « réel » des opérations.

Cette démonstration nous permet de voir qu'un objet inanimé peut « orienter » une situation par sa valeur performative. En ce sens, Latour (1994) suggère qu'à l'aide d'un « cadre » du même type que celui que la carte impose, il est maintenant possible de passer d'une situation qui serait toujours « complexe » à une situation simplement « compliquée »

et ce, grâce à l'encadrement même de cet objet. Autrement dit, nous pourrions avancer que la carte, en plus d'éclairer la situation, illustre les propos du manager en les cadrant via ses propriétés schématiques.

La carte et l'utilisation qu'en fait le manager lui permettent d'introduire une situation complexe et de focaliser son attention sur les opérations en cours. Ce qui semblait à première vue trop « impressionnant » à partager sans aucune aide matérielle semble s'être fait plus facilement à l'aide de la carte. Mais la carte ne fait pas que traduire une situation complexe. Elle accomplit aussi un travail de déplacement, en ce sens qu'elle permet d'établir un lien plus « direct » entre le terrain d'opérations et les PM. En mettant en présence le lieu des opérations, la carte re-joint les parties impliquées. Elle rend présent le terrain au bureau de Paris et déplace les PM à leur tour sur le lieu des opérations. En se basant sur les propriétés synthétisantes de la carte, le manager permet donc de « montrer » de façon sommaire un large territoire difficilement imaginable lorsqu'on est assis dans un bureau situé à 9000 kilomètres des opérations. Elle donne la chance aux PM de pouvoir situer les opérations et de se situer par rapport à elles. En guise d'introduction, la carte, via la présentation du manager, fait donc le lien entre le terrain et les PM, les relie entre eux, le temps que chacun s'approprie mutuellement, ce qui permet de demeurer à proximité des opérations.

Par leurs aptitudes à la fois de simplification et de déplacement, le manager et la carte fournissent donc aux PM quelques éléments-clés primordiaux pour une meilleure acclimatation aux surprises du terrain. Nous pouvons penser que le manager, par sa volonté de briefier ainsi les PM, agit de façon « attentive », en ce sens qu'il tente de réduire les incertitudes qu'une mise sur pied d'opérations provoque assurément. Par cette attitude

qu'adopte le manager, Weick et Sutcliffe (2001) précisent qu'il en découle « une appréciation plus nuancée du contexte, ce qui améliorera la vue d'ensemble ainsi que le fonctionnement courant de l'organisation. » (p. 42, ma traduction).

En bref, le manager prend ici pour acquis que les PM seront assurément un peu « dépassées » par les événements, étant donné la complexité de la situation. Le briefing leur étant destiné permet d'amortir le choc d'une introduction trop brusque, susceptible d'embrouiller davantage les PM. Cette stratégie permet d'éviter que les PM ne se figent face à tant d'informations à la fois. Weick et Sutcliffe (2001) nous disent qu'« une bonne partie de la gestion de l'inattendu implique que l'on anticipe le malaise relié aux expériences inattendues et que l'on prenne des mesures pour en minimiser les impacts sur l'organisation » (p. 39, ma traduction). Nous pouvons croire que c'est ce que le manager souhaitait accomplir ici.

5.3.1.4.1 Un portrait limité

Par contre, et pour autant que la carte appuie fidèlement les propos du manager, ce dernier ne s'en tient pas qu'à cela pour donner un portrait juste de la situation. En effet, si une carte, un graphique ou un tableau statistique permettent de donner une idée de ce qui se passe sur le terrain des opérations, ils peuvent aussi « trahir » la réalité. Comme le précise le manager après avoir détaillé quelques chiffres sur le nombre de blessés et de déplacés « ce ne sont pas des chiffres. C'est la réalité ». Il est possible d'avancer que le manager, par cette précision, semble vouloir s'assurer que les PM ne perçoivent pas les chiffres uniquement comme une donnée comptable mais bien comme une réalité à laquelle ils seront bientôt confrontés. Ces chiffres ne font pas que représenter des personnes, ce *sont* des personnes (c'est en tout cas l'identification que semble vouloir créer le manager).

Autrement dit, à travers ces statistiques froides et distantes se cache une cruelle réalité dans laquelle des victimes se retrouvent. Les chiffres, censés représenter le nombre de blessés, ne pourraient être que cela pour plusieurs, c'est-à-dire des chiffres. Le manager s'assure donc de préciser les éléments qui se camouflent derrière eux. Ce qui semble important aux yeux du manager, ce ne sont pas les chiffres eux-mêmes, mais bien ce qu'ils re-présentent, ce qu'ils sont censés rendre présents aux PM: les blessés.

Comme nous venons de le constater, les rencontres qui se déroulent au siège de l'organisation semblent pour la plupart focaliser leur attention sur plusieurs aspects des opérations en cours. Ces extraits de briefing nous ont permis de constater que, de la même façon que le font les OHF, MSF, par la sensibilité qu'elle porte à ses opérations, tente constamment de s'ajuster face à l'évolution des contextes d'intervention. Une mise à jour constante de la part des acteurs du siège s'avère donc aussi primordial afin de réduire les incertitudes possibles. Voyons brièvement pourquoi cette mise à jour représente un aspect important dans la volonté du siège de prioriser les opérations et ce, malgré la grande distance qui le sépare des missions.

5.3.2. Une mise à jour constante

Un réel souci semble être accordé par les gens du siège aux différentes mises à jour des activités se déroulant sur le terrain. Ces mises à jour « en temps réel » se traduisent par les nombreux contacts téléphoniques, courriels et autres appels conférences entre les gestionnaires du siège et leurs collègues en poste sur le terrain. Il peut également s'agir de volontaires qui rentrent du terrain et qui rapportent en direct leurs expériences sous forme de débriefing. De ces nombreux contacts médiatisés ou non, il en découle un certain renouvellement des informations au siège, ce qui permet aux décideurs en place de

demeurer à l'affût de l'évolution des missions. Ce renouvellement s'effectue par la diffusion de ces informations lors des rencontres et meetings.

Nous pourrions avancer en ce sens qu'il s'agit avant tout pour les managers du siège de prendre en compte les informations en provenance des terrains pour ensuite en rendre compte aux gens du siège, ou, à tout le moins, à toutes personnes qui seraient impliquées dans une mission. Le rôle du manager serait donc celui d'un passeur d'informations, une sorte de messenger qui s'efforce à la fois de faire sens à distance et de partager l'information. Varey (2006) définit ainsi les comptes-rendus comme « des explications d'actions qui mènent à des conséquences de même que des explications de situations qui légitiment les actions préférables » (ma traduction, p. 192). Nous pourrions dire qu'au fur et à mesure qu'il rend compte aux autres, le manager met en quelque sorte l'organisation à jour. Représentant en puissance des terrains d'interventions, il porte la parole du terrain aux PM et re-crée l'organisation.

En ce sens, le manager re-présente -- dans le sens qu'il rend « à nouveau » présent - la situation du terrain au siège parisien. L'un des gestionnaires que nous avons rencontré nous parle du rôle primordial des gens qui reviennent du terrain :

Quand tu as visité une mission, c'est toujours plus facile de savoir ce qui se passe même à distance. Mais par contre, pour les terrains que tu connais pas, personnellement, c'est très très important le retour des gens puisqu'ils te racontent leur expérience.

Par contre, il y a tellement de facteurs à considérer que les comptes ne sont jamais tout à fait rendus, même si cela s'effectue via le témoignage de personnes qui rentrent du terrain. C'est que pour plusieurs opérations, les choses évoluent rapidement, surtout lorsqu'il s'agit de situations de crises. Dans ce cas de figure, dès qu'une situation est décrite, et donc figée

dans le temps, elle est déjà ailleurs, différente, en transformation sur le terrain des opérations. Il faut donc se remettre à sa poursuite, à sa rencontre.

Ainsi, une manager en charge d'une mission au siège, à la toute fin de la mise à jour qu'elle exposait à ses collègues, précisait qu'il lui était impossible de préciser davantage son analyse de la situation, mais qu'elle se rendrait immédiatement au téléphone pour voir comment la situation évoluait, d'heure en heure. Elle ne savait donc déjà plus que si ce qu'elle avançait pouvait s'avérer juste et pertinent à ce moment-ci, le contexte étant trop instable pour le fixer adéquatement et pour qu'elle soit en mesure de transmettre une analyse plus raffinée de la mission en cours.

En définitive, la constante évolution des réponses opérationnelles demande un suivi de tous les instants afin de demeurer pertinent dans la compréhension des contextes. Weick et Sutcliffe (2001), citant Eisenhardt (1993), précisent que « les preneurs de décisions des entreprises hautement performantes portent une attention constante aux informations en temps réel » (p. 65, ma traduction). Comme nous allons maintenant le voir, le dernier aspect qui permet de croire que le siège se montre sensible aux opérations se traduit par l'expérience quasi obligatoire que doivent posséder les gens qui travaillent au siège.

5.3.3 Des gens de terrain au siège

Un des aspects qui nous a frappé lors de notre présence au siège est à quel point les personnes qui travaillent en ce lieu avaient pour la plupart un parcours de plusieurs années sur les différents terrains d'intervention, que ce soit avec MSF ou toute autre organisation humanitaire. Il ne semble pas s'agir d'une règle proprement dite, mais bien d'un trait caractéristique issu d'une culture organisationnelle « mindful » (Thomas, 2006). Cette emphase que l'on attribue à l'expérience des personnes du siège démontre toute

l'importance qu'accorde MSF aux opérations. En anglais, une phrase populaire traduit à merveille cet état d'esprit. Il s'agit de l'expression « *been there done that* » qui signifie en quelque sorte qu'une personne possède du vécu, de l'expérience et qu'elle a accompli des actions par le passé. Les gens affectés au siège que nous avons rencontrés semblaient avoir tous en commun cette expérience de terrain, ce qui leur permettait – c'est notre hypothèse - de gérer plus adéquatement les opérations à distance tout en leur conférant une meilleure crédibilité. L'une des gestionnaires que nous avons rencontrées nous expliquait ainsi pourquoi il s'avère primordial pour les gens du siège de posséder un minimum d'expérience de terrain. Elle témoignait ainsi :

On a fait beaucoup d'urgence sur le terrain avant d'être ici. Et c'est parce qu'on a fait beaucoup de missions qu'on est ici. Et c'est peut-être l'habitude qu'on a eue sur le terrain de voir des choses et de savoir comment les choses se passent sur le terrain. Tu ne peux pas travailler ici ou sur les bureaux normaux si t'as pas fait de terrain qui te permette de voir un moment comment les choses se passent. L'expérience terrain elle est incontournable.

Comme nous venons de le constater, le siège de MSF, malgré la distance qui le sépare des terrains d'interventions, se montre particulièrement sensible aux opérations que l'organisation déploie quotidiennement. Une préoccupation qui se traduit par l'accent porté à ces opérations lors des rencontres, aux nombreuses mises à jour requises afin de demeurer pertinent lors des réponses opérationnelles et enfin, par l'expérience de terrain que possèdent les gens qui travaillent au siège. Voyons maintenant comment MSF s'active à demeurer résiliente, dans la mesure où elle n'a d'autres choix que d'adapter ses réponses opérationnelles en fonction des besoins des populations en danger.

5.4 Quatrième caractéristique : Un engagement pour la résilience

Tout comme la sensibilité particulière que portent les gens du siège aux opérations, la quatrième caractéristique pour une gestion attentive de l'inattendu proposée par Weick et Sutcliffe (2001), un engagement pour la résilience, s'avère aussi fortement ancrée dans le paysage MSFien. Nous pourrions même affirmer que cet engagement pour la résilience s'apparente à un *modus operandi*, omniprésent dans l'organisation, inscrit à même son « code génétique ». C'est qu'on pourrait affirmer que l'essence même de MSF, sa *raison d'être*, repose sur cette nécessité d'intervention, en réaction constante à des demandes externes en soins médicaux. L'adoption d'un comportement résilient, aptitude tant personnelle qu'organisationnelle qui facilite la capacité de rebond face à l'adversité (Gittel et al., 2006) est essentielle pour MSF, préoccupée qu'elle est d'optimiser toujours davantage ses réponses opérationnelles.

MSF se positionne donc comme un intervenant externe afin d'y apporter son expertise médicale et nutritionnelle. Ce cadre interventionniste qui caractérise l'organisation tire ses prémisses de la pratique médicale même, soit l'action a posteriori d'une tierce personne contre une pathologie et pour la personne atteinte. Pour MSF, il peut s'agir d'une épidémie à grande échelle demandant une vaccination massive et que l'organisation se propose de superviser. Bien que MSF agisse aussi de façon préventive de par les interventions « anticipées » qu'elle tente de bâtir à partir du « déclenchement » de certains événements, comme une sécheresse majeure se dessinant à l'horizon et dont on « suivrait » les signes pas à pas, la plupart des actions de l'organisation relève d'une posture réactive. D'où l'importance de faire preuve de résilience, cette faculté qui

« encourage les gens à agir tout en pensant ou à agir pour ensuite penser plus clairement » (Weick et Sutcliffe, 2001, p. 70, ma traduction).

Reste maintenant à voir comment MSF et les gestionnaires du siège parisien réussissent à incarner concrètement ce principe dans leurs pratiques courantes. C'est que ce que nous allons découvrir dans la présente section. Précisons d'emblée que plusieurs de nos observations portent sur la branche urgentiste du siège, le facteur « résilience » s'en trouvant de ce fait décuplé, la nécessité de réagir rapidement face aux urgences l'imposant de facto. Bien que la gestion de ces urgences (conflits, crises nutritionnelles, épidémies et catastrophes naturelles) n'engagent que quelque 20 % de tout le volume opérationnel de l'organisation, il demeure néanmoins pertinent de s'y attarder, le bureau des Urgences étant la « cellule de crise » de l'organisation, son véhicule haute performance. Une cellule qui doit donc faire preuve d'une réactivité accrue afin de fournir une aide médicale et logistique à la fois rapide, efficace et ciblée.

Comme mentionné plus haut, cette faculté de résilience qui apparaît inhérente à l'organisation, fait en sorte qu'il s'avère difficile pour nous d'isoler seulement quelques facteurs au détriment d'autres pour représenter l'ampleur de cette posture adaptative dont semble faire preuve MSF. C'est pourquoi nous avons décidé d'identifier trois aspects-clé seulement, les plus probants à nos yeux, tous issus d'une culture organisationnelle que nous pourrions nommer, en utilisant une métaphore, culture « caméléon ».

En guise d'introduction, par ailleurs assez détaillée, nous verrons en quoi consiste cette culture « caméléon » propre à MSF et qui, selon nous, traduit cette forte volonté de résilience et d'adaptation. Il nous apparaît essentiel de faire ce « détour » si nous voulons saisir plus adéquatement ce « leitmotiv adaptatif » qui pousse MSF à toujours penser ses

actions en fonction des impératifs d'intervention. Suite à cette introduction, nous regarderons, toujours appuyé par des extraits tirés de notre travail ethnographique, en quoi les membres du siège se montrent alertes envers les sources d'informations susceptibles d'apporter un meilleur éclairage à une situation. Cette « pêche » aux renseignements permet aux volontaires d'accroître simultanément la rapidité d'intervention et par ricochet, son efficacité. Il s'agit d'être en mesure de colliger les meilleures informations possibles (crédibilité des sources, acuité des informations recueillies, etc.) et ce, dans les meilleurs délais. En plus de cette attention particulière accordée aux renseignements, nous verrons que les gens du siège semblent adopter une attitude rétrospective critique envers les opérations.

Ce que nous pourrions appeler des « lectures lucides » des situations critiques, de par l'emphase que les membres accordent aux aspects plus « négatifs » des interventions, leur permettent d'ajuster leurs tirs et de demeurer en phase par rapport aux besoins des populations. Enfin, un troisième et dernier aspect qui relève, selon nous, d'une posture de résilience nous permettra de découvrir que certains volontaires du siège semblent démontrer une sensibilité particulière, sensibilité que nous pourrions qualifier de « fibre humanitaire ». Cet aspect plus « vulnérable » du travail humanitaire mais très peu décrit dans la littérature, semble traduire le tiraillement constant qui semble exister entre cette utopie humanitaire de toujours en faire plus avec moins et sa difficile mise en pratique. Mais avant de nous attarder plus en détails sur ces trois aspects « résilients » de l'organisation, regardons tout d'abord, par une description impressionniste du siège parisien, en quoi consisterait cette culture « caméléon ».

5.4.1 La fourmilière du siège

Lors de notre présence au siège, nous avons constaté à quel point les volontaires paraissaient habitués à ce que les événements évoluent constamment. Non pas que ce calme apparent ne laissait filtrer aucune fébrilité, bien au contraire, mais cette perception de « normalité » face aux imprévus nous laisse croire qu'il s'agit bel et bien d'une culture propre à l'organisation. Comme le mentionnent Weick et Sutcliffe (2001) « il n'y a rien de magique à une culture corporative (...) C'est seulement une puissante source « d'approches similaires » » (ma traduction, p.121). C'est que tout bouge plutôt vite au siège, aux rythmes variables de l'évolution des quelque 66 programmes en cours. Un va-et-vient constant s'active donc dans les corridors, en plus des nombreuses rencontres qui se forment ici et là.

Pour qui s'est déjà rendu dans les locaux d'une entreprise ou d'une organisation, ceux de MSF détonnent sans l'ombre d'un doute. Nous n'avons pas ici affaire à un environnement « normal » où tout serait réglé au quart de tour, calme et bien ordonné, chacun s'attelant à sa tâche respective selon le « plan » de l'organisation. Nous sommes plutôt en présence d'une sorte de plaque tournante, un peu brouillonne, en mouvement constant, bien à l'affût de ce qui se trame à l'extérieur et accueillant tour à tour en son espace les volontaires de passage à Paris. Bien que le siège se trouve à des milliers de kilomètres de la plus proche mission (exception faite de la mission France), il semble se dégager une proximité toute naturelle avec les terrains, reflétant ainsi ce qui se passe là-bas, sur la ligne de front. Ici et là donc, pêle-mêle et en simultané, des volontaires rentrent de mission tandis que d'autres repartent aussitôt, d'anciens collègues passent pour une visite impromptue à d'anciens « potes de combat », l'interphone maison (qui résonne dans tout le siège) annonce subitement qu'une réunion aura lieu dans moins de deux minutes, un appel

conférence se prépare pour discuter d'un « problème » technique concernant un accrochage mineur au Niger, un deuxième appel en attente est annoncé pour le bureau du Tchad, une rencontre éclair s'organise sans préavis pour mettre à jour une information de dernière minute, et ainsi de suite, tout ceci dans un ballet chaotique calmement coordonné, à travers l'omniprésente fumée de cigarette.

Bien que ce ne soit qu'un bref portrait, cette image dépeinte du siège donne une idée assez juste de l'atmosphère qui se dégage de ses murs. Cette ambiance « fourmilière » de bouillonnement nous apparaît révélatrice d'une certaine culture de l'action/réaction qui semble prévaloir chez MSF. De par ses 34 équipes en poste, réparties dans 31 pays, le siège n'a d'autres choix que de faire preuve d'un minimum de résilience, étant abondamment sollicité par « ses terrains ». Ces demandes de l'extérieur peuvent prendre plusieurs formes, mais exigent toutes une réaction quelconque, un « retour d'appel ». Qu'il s'agisse d'une approbation que l'on espère obtenir du siège pour l'ouverture d'une seconde clinique mobile, d'un conseil stratégique concernant l'attitude à adopter pour négocier avec des rebelles récalcitrants, d'une validation pour des commandes manquantes en médicaments, d'une demande plus technique telle que l'acheminement de « kits », d'un simple feedback sur le déroulement d'une distribution alimentaire ou encore d'encouragements salutaires pour remonter le moral des troupes, le siège est appelé à intervenir auprès des équipes et ce, à toute heure de la journée.

Les gens du siège se trouvent donc constamment sur le qui-vive, les antennes bien rivées sur ce qui se déroule sur les fronts d'opérations, en constante intervention eux aussi, prêt à rebondir. Toutes ces interactions à distance qui se tissent constamment entre le siège et les terrains ont pour objectif premier l'atteinte d'un diagnostic opérationnel toujours plus

juste. Un des responsables de la logistique nous faisait part de sa vision de l'organisation en ces termes : une organisation non figée avec des dogmes et des slogans certes, mais avec des capacités à réagir de manière opérationnelle pratique pour intervenir rapidement. Quel que soit le type d'opération. »

Cette « réactivité adaptative » que l'on cultive sans cesse et qui fait partie intégrante du mobilier MSFien, semble révéler ici une culture organisationnelle propre à MSF, à l'image d'un caméléon en transformation constante. Une approche qui ne serait possible sans l'esprit d'indépendance et l'indépendance d'esprit dont fait preuve MSF.

5.4.1.1 En toute indépendance

Cette culture « caméléon » axée sur une pratique de qualité s'avère possible grâce à une forte volonté d'indépendance, tant au niveau politique que financier. Une liberté qui permet assurément à l'organisation d'être plus réactive dans sa pratique puisqu'elle n'a de compte à rendre qu'à ses propres donateurs privés et à son Conseil d'administration. Autrement dit, la faculté de résilience que semble posséder l'organisation, son efficacité d'intervention même, dépend aussi de cette indépendance, considérant le temps et l'énergie qu'elle épargne à ne pas avoir à constamment justifier ses actions aux différents bailleurs de fonds « politiques ». Une situation plutôt atypique dans le milieu humanitaire puisque plusieurs des ONG internationales tirent leur source de financement à même le robinet des organismes paragouvernementaux.

Il ne faut pas oublier non plus que plusieurs missions de MSF se sont déroulées sous l'auspice d'une volonté de pratique médicale utopiste, contraire aux diktats institutionnels de l'époque. L'aventure des camps de réfugiés cambodgiens en 1979, moins de dix ans après la création de MSF, démontre bien cette attitude anticonformiste qui

prenait peu à peu forme. Cette mission, décrite dans la *Biographie de MSF* (Vallaëys, 2005), nous amène à la frontière thaïlandaise marquée par d'importants conflits régionaux. Le simple fait de vouloir soigner les réfugiés de cette région, la plupart associés au régime communiste, relevait pour MSF à la fois d'une provocation et d'une bravoure jusqu'alors jamais égalées par une organisation médicale. En plus de s'aventurer sur cet hostile terrain, les *French Doctors* s'affranchissaient, par cette « épreuve », de toute idéologie susceptible de les « contaminer » dans leur pratique, marquant du coup le sceau indélébile de leur indépendance au niveau de leur pratique, tant idéologique que bureaucratique.

Acquise à même l'expérience de ces interventions risquées (Éthiopie, Bosnie, Thaïlande), cette indépendance semble encore aujourd'hui porteuse de sens et s'actualise à travers ces quelques histoires fondatrices. Depuis ces récits quasi mythologiques - il en existe des centaines d'autres qui gravitent au sein de l'organisation - une culture « rebelle » se matérialise à travers une pratique tournée vers les besoins réels de populations, sans attachement politique particulier. Cet état d'esprit, qui semble caractériser l'organisation, continue de prévaloir encore aujourd'hui, bien que parallèlement à cela, la gestion de la trop rapide croissance de l'organisation semble plus que jamais préoccuper les gestionnaires. Le principal défi pour ces derniers sera sans doute de réussir à conjuguer cette structure organisationnelle plus lourde avec la nécessité de demeurer réactif et efficace face aux enjeux majeurs grandissants et, ce faisant autant que possible, à une échelle toujours humaine. Comme le précisent assez justement Quéinnec & Igalens (2004) en parlant des défis que représente la culture associative de MSF :

Le concept d'organisation demeure symboliquement « parasitaire »; s'il joue son rôle utilitaire de « prothèse » de la rationalité, mis en exergue par Simon (1951, 1983), le concept se trouve dans un état de concurrence culturelle par rapport à des vocables tels que « initiative » ou « autonomie ». Cette tension dialectique entre

organisation et entreprenariat, centralisation et décentralisation constitue une donnée forte du management interne des ONG.

En écho de cette analyse, une volontaire du siège en entrevue nous confiait sa vision personnelle de MSF :

Nous avons des outils qui ont été bâtis sur les 30 ans d'expérience de MSF. Qui ont été bâtis, modifiés, améliorés au fil des années et même si nous, aujourd'hui, on voit ce qui reste à améliorer, c'est un processus qui est en marche constamment. On n'est pas sur un truc terminé. Dans 10 ans peut-être, nos kits seront complètement différents, j'en sais rien. Tout ça s'est adapté en fonction des nouvelles données du terrain, des contextes, des nouveaux styles d'intervention qu'on fait et de changements de politique opérationnelle globale.

Comme nous pouvons le constater, les défis d'ajustement que comporte une telle culture organisationnelle ne manquent pas. Mais malgré cela, les volontaires du siège que nous avons pu observer en action, de par le pragmatisme inlassable qui les pousse à toujours chercher des solutions aux problèmes qui se présentent à eux, réussissent à entrevoir, pour chacune des situations ambiguës, des fenêtres d'opportunité où se dessinent peu à peu des réponses opérationnelles toujours plus justes. Un volontaire du siège à ce sujet nous confiait ceci : « tout dépend du contexte. Il faut mettre à profit la logistique lorsqu'une fenêtre d'opportunité se présente. Il faut prendre des risques. Quitte à devoir s'ajuster par la suite ». Une gestion du risque calculé qui comporte cependant des limites, ce dont l'organisation semble aussi consciente.

5.4.1.2 La culture en action

Voici une constatation que l'un des responsables des Urgences se permettait de faire en parlant de la réponse opérationnelle en cours à ce moment-là concernant le tremblement de terre survenu au Pakistan en octobre 2005, soit deux mois plus tôt à l'époque :

Y'a une culture dans la maison de dire « On peut pas arriver à faire quelque chose en temps et en heures tout de suite » euh et... Pour ne citer que Rony Brauman devant tous nos coordinateurs la dernière fois qu'il a présenté un truc. Y'a dit « On n'a jamais rien fait sur les catastrophes naturelles à part avoir donné des médicaments à la femme d'un dictateur ». Voilà la culture.

Ce regard somme toute assez dur que porte l'un des responsables des urgences sur les opérations en cours s'avère intéressant pour plusieurs raisons. Premièrement, le simple fait d'évoquer cette « culture » dont parle le responsable tend à faire croire qu'il existe bel et bien une culture propre à l'organisation. Évidemment, ce ne sont que les propos d'une seule personne ici. Mais il est tout de même intéressant de voir que ce membre n'hésite pas évoquer cette « culture » dont il parle auprès de ses pairs. Autrement dit, il est possible de croire que les membres de MSF sont conscients qu'une certaine culture organisationnelle existe, quelle qu'elle soit et qu'au final, chacun se l'approprie plus ou moins. Ce qui fait en sorte que les membres de MSF semblent avoir l'impression d'être au sein d'une organisation « différente », constituant une culture propre.

D'ailleurs, on se rappellera que l'un des énoncés à la base de l'idéologie de l'organisation consiste à dire de ceux qui partent sur le terrain qu'ils se rendent « là où les autres ne vont pas ». Par cette affirmation, MSF se crée une identité de l'exception puisque l'organisation se définit en fonction des autres et de leur non présence. MSF se positionne ainsi comme étant celle qui est seule en selle, l'unique cavalière des terres brûlées, marginalisée dans sa pratique puis dans son discours. C'est exactement là que se situe toute la différence : les autres n'y vont pas même s'ils le peuvent. MSF s'y rend car elle le veut bien, obligée qu'elle se trouve d'accomplir la difficile besogne.

MSF semble cultiver son discours de la différence comme on cultive un jardin avec ardeur et conviction. Entre la possibilité et la volonté, il n'existe donc qu'une simple

marge, celle de la culture MSFienne, unique dans sa différence. Alors si cette « culture » pousse l'organisation à l'inactivité face aux catastrophes, selon les propos du responsable - propos qui seront d'ailleurs contestés plus tard dans la discussion par un autre membre - cette même culture incite tout de même le responsable à vouloir casser ce « moule d'inaction » en le dénonçant publiquement. Une culture de la « dénonciation critique » donc, envers l'organisation elle-même, et qui permet de voir à quel point la difficile tâche que représente une réponse opérationnelle face à une catastrophe s'avère dans l'absolu, quasi-impossible.

5.4.1.3 S'adapter à l'urgence ou l'urgence de s'adapter

Il semble donc capital pour les gestionnaires affectés au bureau des Urgences, et dans une plus large mesure, pour tous les gens du siège, de se montrer résilients car c'est précisément cet « état d'esprit » qui fera en sorte qu'une réponse opérationnelle pourra être mieux adaptée aux besoins des populations et ce, plus rapidement. Une des volontaires des Urgences nous confiait ceci :

Il faut être attentif tout le temps à rectifier. Dans une dynamique d'urgence, le temps d'analyse est restreint. Tu dois revisiter constamment, tout le temps. Ce n'est pas une évaluation à la fin de la semaine. On va voir plus tard, etc. C'est « in marcha ». C'est en continuité tout le temps.

De par cette posture mentale, en mode réactif constant, les gens du siège, et particulièrement ceux des Urgences, semblent fonctionner selon un double registre : ils sont à la fois sur le qui-vive, prêt à réagir à toute éventualité, au cas où une catastrophe surviendrait par exemple, mais aussi, en ajustement perpétuel, de par la gestion courante des opérations déjà engagées, mais qu'il s'avère essentiel de suivre à la trace. Par cette réactivité en deux temps, l'une ponctuelle et l'autre courante, les capacités de

rebondissement du bureau des Urgences semblent optimisées et en meilleure posture pour parer à toute éventualité.

L'une des coordonnatrices du bureau des urgences nous racontait en ce sens comment il est possible de fonctionner de la sorte :

On a un package minimum à adapter au pays dans lequel on intervient. Tu rectifies le tir après, mais l'important sur premier envoi c'est que l'équipe puisse commencer à travailler tout de suite et ce, quelle que soit la situation à laquelle ils ont à faire face en fonction des informations que t'as au départ. Parfois t'as pas grand-chose. Des fois, tu sais rien du tout.

Nous voyons bien ici comment, avec l'aide indispensable de « kits packagés », il s'avère possible, lorsqu'on est confronté à des situations dont on sait très peu de choses, de se mettre en mode actif assez rapidement. Il s'agit de tout d'abord lancer une opération « minimaliste » pour ensuite rectifier le tir en bonifiant l'opération selon les besoins nécessaires et la stratégie opérationnelle favorisée. Ce bref témoignage qui, de façon imagée, rappelle l'approche pugiliste classique du « one two punch », démontre l'importance qu'on accorde à la fois à cette réactivité immédiate et à ses ajustements subséquents. Cependant, et comme nous l'observerons plus tard, cette même volonté de réactivité fait parfois place à des « hésitations » qui augmentent du coup le temps de réaction.

5.4.1.4 Moyens limités, interventions démesurées

Comme MSF s'applique à la tâche colossale de subvenir très rapidement aux besoins médicaux et nutritionnels de populations dans le besoin, il s'avère impossible de résoudre tous les « problèmes » liés à un tel programme d'action, surtout lorsqu'il s'agit d'urgences. Comme le suggère Edgar Morin (2005), « la complexité est un mot problème et non un mot solution ». Il semble donc que l'organisation soit dans l'impossibilité de

toujours viser juste et de répondre à toutes les demandes d'interventions de façon totalement adéquate, puisqu'elle se trouve constamment sollicitée par des événements qui les dépassent. Autrement dit, de par sa capacité opérationnelle limitée, pareille à toute organisation, et l'aide humanitaire qu'elle se propose d'offrir, un décalage entre cette volonté humanitaire et sa mise en application se crée nécessairement.

Pour une organisation qui souhaite donc limiter ses erreurs mais qui n'est pas en mesure de le faire totalement, semblable à ce que tentent d'accomplir les OHF au quotidien, l'adoption d'une posture de résilience s'avère primordiale pour ses membres, mais somme toute aussi limitée. Toute la bonne volonté du monde à faire preuve de résilience, et par la bande sa faculté de rebondissement, dépendra toujours des moyens dont l'organisation dispose et des orientations liées à sa mission organisationnelle (Fairhurst, 1993; Fairhurst, Jordan and Neuwirth, 1997). Autrement dit, de par ses limites institutionnelles, la capacité réelle de MSF à intervenir (ses ressources humaines et financières) et la façon dont elle décide d'intervenir (qualité versus quantité par exemple), l'organisation se trouve nécessairement confrontée à devoir faire des choix, si difficiles soient-ils. Ce défi humanitaire de toujours devoir choisir ce qui semble le plus approprié pour l'organisation au moment de prendre la décision et selon les informations dont elle dispose est abordé par Brauman (2006) en ces termes : « Même quand on se tient dans le périmètre apparemment bien balisé de la pratique médicale, on évolue nécessairement dans un brouillard auquel on n'est pas préparé » (p. 67). L'application pratique de l'idéal humanitaire semble s'avérer en ce sens toujours semé d'embûches, comme un fossé à franchir à chaque pas, résilient dans la mesure du possible, à même la difficile marche opérationnelle qu'imposent ces choix.

L'exemple d'une décision que devait prendre l'équipe des Urgences quant à l'utilisation massive ou non d'hélicoptères lors du tremblement de terre du Pakistan d'octobre 2005 illustre aussi bien cette difficulté. Le Directeur Général, de retour d'une visite sur le lieu des interventions, se questionnait à voix haute à ce sujet :

Est-ce que c'est la meilleure option? Je ne sais pas. Je ne suis pas technicien. Ça n'a pas l'air de mauvais hélicos. Moi je fais confiance après mais...(2.0). Et puis y'a toujours l'histoire du coût. Il faut toujours avoir en tête : Mais ça j'y reviendrai de façon plus générale sur les urgences parce que c'est la décision d'engager les moyens et sur lequel je veux qu'on bosse et sur lequel il faut qu'on soit un peu plus... c'est pas.... attentifs. Étant donné les volumes et la taille des urgences d'aujourd'hui, c'est vrai que quand on s'y penche, entre guillemets, ça coûte cher, et ça peut faire partie du jeu, c'est pas un problème. Il y a des efforts sur tout ce qui est suivi budgétaire. Croisement par activités. Y faut bien qu'on réfléchisse. On parle en millions d'euros. Y'a quelques années, en centaines de milliers de francs, on prenait la décision du directeur des opérations avant d'engager quoi que ce soit. Ça mérite d'y réfléchir. La décision d'engagement des moyens. Voilà.

Nous voyons qu'au-delà de cette volonté absolue de subvenir aux besoins des populations en danger, il y aura toujours des contraintes « techniques » pour faire achopper cette nécessité incessante de toujours en faire plus. Autrement dit, il s'avère presque impossible pour MSF de faire preuve de résilience totale, sans dommages collatéraux aucuns pourrions-nous dire, puisque les décisions qu'ils doivent prendre rapidement ne seront jamais totalement éclairées, la complexité des contextes les contraignant à une certaine limitation. Autrement dit, MSF semble certes en mesure de rebondir adéquatement face à de telles catastrophes, mais de cette réponse opérationnelle il en résultera inévitablement une « perte » due aux tergiversations entourant les difficiles décisions à prendre sans préavis.

5.4.1.5 Moins de normes et plus de sens

Comme il s'avère impossible de tout prévoir, MSF ne semble pas chercher à atteindre une norme ou une procédure dite normale. Elle tente plutôt de s'en éloigner afin d'être en mesure de penser autrement, *out of the box* comme le disent les anglo-saxons, hors-cadre d'une gestion totalement linéaire. À ce sujet, un volontaire des urgences mentionnait ceci : « c'est difficile d'expliquer comment fonctionne une crise. Pour cela, il faut que je me mette dans une crise ». Contrairement à cette vision assez intuitive de la gestion (Sinclair & Ashkanasy, 2005), les OHF plus classiques semblent chercher à demeurer dans un style de gestion plus conformiste, relevant de patterns bien établis et sur lesquels l'organisation peut compter pour tenter de réduire les incertitudes. MSF et son siège parisien semblent faire preuve au contraire d'une ouverture quant à la « bonne » approche à adopter. Cette attitude moins rigide s'explique par la variété des événements susceptibles de survenir à tout moment. Cela ne signifie pas que les volontaires ne s'enquière jamais de ce qui s'est déjà donné comme réponse opérationnelle sur une autre intervention présentant des similitudes. Il demeure tout de même difficile de prévoir totalement la procédure adéquate qu'il faudra appliquer. Une des personnes des Urgences nous expliquait comment elle entrevoyait une nouvelle urgence :

Il n'y a pas de procédures dites normales parce que ça dépend de l'endroit où tu vas. C'est du cas par cas et il faut que quelqu'un se colle à cette réalité pour mettre en marche les procédures. Au fur et à mesure que tu avances, tu découvres ce qui te manque et que tu peux rebondir sur les trucs à faire.

Et l'une de ces façons d'avancer dans ce « brouillard humanitaire » consiste à se montrer attentifs aux informations.

5.4.2 Des antennes alertes

Le bureau des Urgences semble fonctionner sur les mêmes principes qu'un système de radar qui capterait sur son moniteur l'évolution des signes qui affectent directement son champ d'action. Afin d'être en mesure de capter tout renseignement susceptible de mieux « informer » les situations, les gens des Urgences doivent faire preuve de ce que nous pourrions appeler une sorte « d'écoute réactive », ayant en tête que toute information recèle un potentiel de transformations. L'une des gestionnaires nous racontait que la première chose qu'elle faisait en se levant le matin, c'était d'allumer son poste radio (Radio France Internationale, RFI) afin de s'assurer que rien de « grave » n'était arrivé pendant la nuit. Cette histoire anecdotique démontre l'état d'esprit « urgentiste » que se doivent d'adopter les personnes en charge de ces interventions. Comme une obsession qui les habiterait constamment, leur boulot exige ce type d'attention totale et ce, en tout temps. Un autre commentaire d'une personne de la logistique appuyait cette idée de suivi constant :

Je pense qu'on est assez pertinents dans les urgences parce que justement, elles font l'objet d'un suivi précis, au quotidien, y'a un lien avec le bureau, donc, l'information elle circule très vite, y'a des feedbacks, des comptes rendus, donc, ça se passe pas trop mal. Par contre, dans les missions moyens termes, on n'a pas encore une visibilité assez précise sur justement cette notion d'adéquation des moyens aux objectifs qu'on se fixe.

Contrairement aux OHF plus classiques (Rochlin et al., 1998), il n'est donc pas question ici de vouloir éviter à tout prix ces événements inattendus ou même de les contourner. Au contraire, il s'agit plutôt d'être en mesure de se positionner avec le plus de justesse possible afin d'y répondre dans les meilleurs délais. Nous ne sommes pas dans le même registre d'anticipation totale où peuvent l'être les OHF plus classiques. L'une des volontaires des urgences nous racontait la façon « typique » de fonctionner, au moment d'une catastrophe ou d'une urgence aiguë :

Petit système d'alerte. Les antennes sont ouvertes. Tu vas au bureau de l'Angola par exemple. Tu demandes si crise ou non et voir s'il faut voir le truc avec une vision plus dynamique. Prise de renseignement. Prise en charge de la situation par le Bureau des urgences. Évaluation en équipe distribution des tâches. En même temps, tu penses déjà à tout. Quatre questions que l'on se pose : qu'est-ce qui se passe ici, c'est quoi la nature, quel type d'intervention, quelle équipe et quels matériels il te faut. Comme des petits systèmes d'alerte partout.

Ce commentaire résume assez justement l'une des façons pour MSF de se montrer résiliente au quotidien, c'est-à-dire la faculté de penser tout en agissant. La phrase-clé *en même temps tu penses déjà à tout* illustre à merveille cet état d'esprit attentif qui permettra théoriquement en bout de ligne de réduire les délais d'une réponse opérationnelle face à une crise ou catastrophe. Jumelée à cette attitude pragmatique, nous retrouvons de plus chez les volontaires du siège une volonté de se montrer critique envers ces mêmes réponses opérationnelles, limitant ainsi les risques de complaisance.

5.4.3 Un regard critique

Cette volonté de prioriser d'abord les points d'achoppements plutôt que de simplement évoquer les succès débouche sur une vision plus pragmatique des situations qui, plus souvent qu'autrement, s'avèrent ambiguës de par leur complexité. Par contre, cette approche somme toute assez directe (*straight to the point*) d'entrevoir les problèmes exige des membres qu'ils confrontent constamment leurs points de vue (London et Sessa, 2006). De ces négociations il en découlera nécessairement de nouvelles fenêtres d'opportunité propices aux apprentissages et ultimement, aux réajustements nécessaires. Ces chances d'action qui émergent des confrontations argumentaires entre les membres se trouvent au cœur du mode de fonctionnement de l'organisation et relève assurément d'une forme de résilience. La reconnaissance que l'organisation s'avère avant tout être une organisation humaine représente déjà une forme d'engagement pour la résilience.

5.4.3.1 Reconnaître l'erreur humaine

Aucune organisation n'est parfaite puisque son bon fonctionnement repose en grande partie sur les ressources humaines qui la constituent, ressources qui, inévitablement, risquent d'entraîner des erreurs puisque plus souvent qu'autrement, les erreurs trouvent leur source première à même les actions des êtres humains (Reason, 1997). À ce sujet, l'une des volontaires du bureau des Urgences en entrevue nous confiait ceci : « on essaie d'être vigilant. Mais y'a des choses qui prennent du retard parce qu'on est une organisation humaine et c'est des humains qui gèrent ça. Et parce qu'on a aussi chacun nos problèmes. » Ce bref extrait illustre la lucidité dont tend à faire preuve l'organisation toute entière, ce qui lui permet d'éviter toute forme de complaisance envers ceux qui mènent les opérations au quotidien. Il s'agit d'un regard autocritique de la part des membres de l'organisation que nous avons pu constater au siège et qui s'avère l'une des façons pour MSF de faire preuve de résilience. Nous pourrions même avancer que c'est précisément cette lucidité critique, en reconnaissant ici d'emblée l'erreur humaine, mais aussi toute autre erreur qui pourrait survenir, qui fait en sorte que cette volontaire démontre une aptitude pour la résilience.

5.4.3.2 Le cas du Pakistan

Voici un extrait d'une réunion des opérations destinée à faire le point sur la réponse opérationnelle de l'organisation concernant le tremblement de terre au Pakistan du mois d'octobre 2005. Cet exemple nous permettra de voir comment ce regard critique que posent certains membres de l'organisation fait en sorte que les « vraies » questions semblent évoquées, quitte à ce que certains désaccords étirent inutilement les discussions, les envolées plus lyriques que pratiques accaparant aussi quelquefois leur part du « spectacle ». Et il faut dire aussi que les « consensus mous » ne semblent pas faire partie de la culture de

l'organisation, ce qui a pour effet d'échauffer les esprits en plus de délier considérablement les langues. Nous sommes donc en décembre 2005, soit deux mois après le séisme du Pakistan. Le premier extrait se trouve à être la conclusion de la présentation de la responsable de cette mission au siège. La suite se trouve à être la première question posée, ouvrant ainsi la période de questions et la discussion qui s'en suivra. Extrait :

On a bien vu *qu'on n'était pas tout à fait si préparé qu'on aurait voulu* pour les déploiements d'une équipe, de matériel et surtout de (inaudible) items, relief items. Il y a une *amélioration possible. Mais c'est en cours, déjà*. Peut-être xxxx veut dire un mot. Et moi je vais insister sur cette pratique médicale de toute urgence avec tous les sauveteurs de vie qui arrivent de toute la terre entière et qui se permettent de faire des actes médicaux qui se permettraient pas euh euh chez eux. Donc je crois là-dedans on a une valeur ajoutée. Euh *j'ai la conviction que l'on peut le faire*. Après, chaque fois à mesurer selon la nature de la catastrophe. Selon la magnitude, *soit c'est une fenêtre d'une semaine*, soit c'est deux semaines, soit c'est d'un an comme c'est le cas aujourd'hui au Pakistan. Donc, voilà. C'est ça. C'est tout.

Nous voyons en début d'extrait comment la manager, en avouant candidement que l'équipe en place aurait pu être plus préparée, fait en quelque sorte son mea culpa et constate qu'il aurait été possible de faire mieux dans ces circonstances. Elle dit d'ailleurs que *des améliorations sont possibles*. Sans toutefois révéler la teneur exacte de ces améliorations, elle poursuit en précisant que celles-ci sont déjà en cours. Des actions semblent donc avoir déjà été prises pour « corriger » ces hésitations, ce qui dénote certainement une volonté d'ajustement.

Nous pourrions dire que ces précisions de la manager adresse de front les questions problématiques liées à une intervention d'urgence. Elle « réfléchit » à haute voix sur les améliorations possibles en se montrant critique des interventions en cours. Cette analyse rétrospective de la situation démontre une capacité de résilience tout à fait compatible avec la vision que tente d'appliquer les organisations à haute fiabilité. Car nous pouvons supposer que plusieurs actions ont été couronnées de succès au cours de cette intervention,

ce dont la manager avait précédemment fait mention dans sa présentation. Et pourtant, en guise de conclusion, la manager n'y fait pas référence et s'attaque plutôt à révéler « au grand jour » les problèmes encourus lors de l'intervention. Cette dernière concentre donc ses énergies sur les façons possibles de « faire autrement », le cas échéant. Ce bref extrait illustre l'ouverture d'esprit critique dont font souvent preuve les membres du siège. Derrière cette transparence se trouve une volonté de toujours faire mieux, de rebondir plus adéquatement. Un défi constamment renouvelé par ce qu'imposent les nouvelles situations auxquelles l'organisation doit se confronter.

Mais malgré ce regard critique de la part de la manager, la question qui suivra provenant d'une collègue demeure tout de même dans ce registre critique. Elle cherche à savoir quelles sont les actions concrètes qui permettront la prochaine fois de faire autrement, différemment et idéalement, mieux. Déjà, la première question soulevée par sa collègue et qui servira d'amorce à la discussion qui s'ensuivra, relève d'une forme de résilience. Car la collègue en question ne passe pas par quatre chemins pour savoir ce qu'il est possible de faire concrètement pour améliorer l'intervention lors d'une prochaine catastrophe. Elle questionne ainsi :

Comment vous analysez ça aujourd'hui pour la prochaine fois. Le côté... euh...(2)
les les diff... enfin, les questions de stratégies que vous avez eues où y'a eu les bon
les malentendus ou je sais pas trop.. les problèmes. La prochaine fois. Comment
vaut mieux aller la prochaine fois. Différent.

Mentionnons ici que ce questionnement critique que soulève la collègue demande un degré de sincérité et d'honnêteté qui surprend quelque peu. Il n'est pas habituel que suite à une présentation de la part d'un directeur ou d'un responsable, la première interrogation mette l'emphasis sur l'aspect « négatif » du compte rendu. Nous pouvons sentir, par les hésitations que provoque cette franchise, toutes les précautions que peuvent demander une

telle ligne critique. Mais qu'importe, les susceptibilités d'ordre plus personnelles semblent être ici laissées de côté, les impératifs humanitaires prenant le dessus rapidement. En plus de ce regard critique et de cette volonté de sans cesse questionner les pratiques en cours, les volontaires de MSF semblent posséder une sensibilité particulière qui les aide à agir avec plus de résilience.

5.4.4 Une fibre humanitaire de la vulnérabilité

L'idée de cette fibre humanitaire de la vulnérabilité qui pourrait traduire une forme de résilience chez MSF nous est venue d'une discussion avec l'une des coordonnatrices du bureau des Urgences. Cette dernière rentrait d'une visite de deux semaines au Soudan où elle s'était rendue pour superviser une vaccination massive. Elle nous confiait être complètement vidée par tout le travail qu'elle avait dû accomplir pendant son séjour, mais tout de même satisfaite des résultats obtenus par cette visite. C'est qu'elle avait dû négocier ferme avec les autorités pour que le travail se fasse sans ingérence aucune de leur part. Elle avait dû se battre bec et ongles pour défendre la volonté d'indépendance de l'organisation. Il faut dire que l'équipe en place n'avait pas su conserver la légitimité d'action que le gouvernement leur avait accordée en début d'intervention. Ce dernier en avait donc profité pour tenter de reprendre à son compte, avec ses « méthodes », le plan de vaccination que MSF avait mis sur pied. Il fallait donc qu'une figure d'autorité (de Paris, cette fois-ci) vienne remettre les pendules à l'heure et réajuster la lutte de pouvoir qui était en train de se jouer en faveur des autorités locales.

Cet exemple représente bien le défi que MSF doit relever afin de pouvoir intervenir concrètement et donner ainsi des soins aux populations. Comme s'il s'agissait ici d'une intervention parallèle, relevant plus du discours que de la pratique médicale comme telle,

mais qui demeure néanmoins essentiel. En fait, la pratique médicale semble être la partie la plus facilement contrôlable, l'aspect technique de la chose prenant rapidement le dessus. Tandis que les négociations nécessaires pour tenter de mettre en place ces mêmes pratiques, avec les standards médicaux que MSF jugent acceptables, semblent toujours l'aspect le plus difficile à faire aboutir. Enfin, on peut imaginer que ce ballet de négociations se perpétue sans cesse, en fonction des luttes de pouvoir qu'impose la joute politique entre les différentes factions présentes sur le terrain.

Il s'agit donc pour MSF de demeurer vigilante afin qu'elle ne se fasse pas instrumentaliser en bras opératoire par l'un des gouvernements en place. Il faut donc aussi qu'elle soit en mesure de déléguer des représentants expérimentés (et fiables) afin que les pratiques (discursives puis opérationnelles) de l'organisation ne se fassent pas récupérer par les autorités locales. De ce fait, MSF doit constamment défendre ses pratiques, en accord avec le principe à la base de l'organisation, celui du Droit humanitaire, droit que l'on pourrait définir comme la volonté de l'organisation de « donner » des soins malgré l'apparente impossibilité de le faire. Ceci s'avère au final une forme de résilience organisationnelle puisque l'organisation réussit, face à l'adversité, à accomplir sa tâche. C'est précisément sur cette apparence d'impossibilité que tout se jouera, le lieu de transaction qui permettra de passer de l'improbable au nécessaire.

Mais ce Droit humanitaire, afin qu'il puisse se traduire fidèlement dans les pratiques et qu'il reflète aussi fidèlement l'idéologie de l'organisation, demande qu'un médiateur les incarne avec tact, courage et affect. Et c'est de ce processus de traduction du droit humanitaire que découle cette fibre humanitaire de la vulnérabilité et qui incarne l'une des aspects résilients dont semble faire preuve MSF. Cette dimension « sensible », dont

doivent disposer les meilleurs représentants de MSF pour faire vivre l'organisation - sa lutte discursive pour sa lutte médicale-, s'articule autour d'une contradiction, celle de la vulnérabilité. Dans le terme « droit » se trouve l'intellect, celui qui garde en tête l'aspect rationnel de l'intervention. Dans le terme « humanitaire » se trouve l'affect, celui de l'instinct qui dicte la nécessité d'intervention. La vulnérabilité, c'est donc la capacité de se mettre en position de transparence, de perméabilité, tout en gardant une certaine fermeté, une ligne de conduite. Ce n'est donc pas vraiment une vulnérabilité, mais une forme de combat qui se joue sur son terrain, sa fibre. Car vulnérable comme l'instinctif peut l'être, dans la proximité qu'il se donne aux ouvertures possibles. Mais vulnérable aussi comme peut l'être l'intellectuel, dans la distance qu'il s'impose face à ces mêmes ouvertures, les gardant entrouvertes pour les besoins stratégiques de la cause. Il s'agit de jouer sur ce tableau dialectique afin de trouver la bonne fenêtre d'opportunité, émergente à chaque situation, et qui permettra de passer du discours à la pratique, en rebond perpétuel des événements. Un rôle ambigu qui « permet aux managers d'influer considérablement sur le pilotage de l'organisation, en l'imprégnant de leur propre schéma cognitif. D'où l'importance du leadership » (Quiénnec & Igalens, 2004, p. 56).

La coordonnatrice aux Urgences se disait donc « à fleur de peau » pendant son bref séjour. Elle concédait aussi (explicitement) qu'il s'agissait de cet état d'esprit même, cette attitude de « révolte » associée à une volonté de faire bouger les choses, relevant idéologiquement du droit humanitaire qu'elle incarnait dans sa pratique et qui lui permettait de fonctionner « sous pression ». Car pour convaincre les autorités qu'une vaccination de qualité ne pouvait se faire que par une totale liberté d'action de MSF, la coordonnatrice disait devoir se battre avec instinct, tout en gardant en tête l'aspect business de la

négociation. Autrement dit, elle-même devait fonctionner sur un registre personnel de vulnérabilité - elle parlait avec ses tripes - tout en agissant en tant que représentante de l'organisation. Ce registre d'opposition, passant ainsi de la tête au cœur et vice versa, lui permettait d'accomplir, en quelque sorte, ce droit humanitaire. Une force de réactivité, autant basée sur l'affect que sur l'intellect, qui s'apprend au fur et à mesure que les situations ambiguës l'exigent. Ce trait instinctif, jumelé à une expérience de terrain, doublé d'une appréciation rationnelle de la situation, faisait en sorte qu'elle se disait en mesure de convaincre les autorités locales de la légitimité des pratiques d'intervention de MSF. Cette faculté de résilience développée par cette volontaire représente, selon nous, à merveille la façon dont l'organisation entrevoit ces missions, à la fois proactive et réactive.

5.4.5 Culturellement résilient

Comme nous venons de le voir, il semble exister chez MSF une culture qui s'applique à renouveler sans cesse les standards de qualité qu'exige une pratique médicale d'urgence. De cette culture « caméléon » découle des réponses opérationnelles souvent plus justes et rapides, en phase avec les contextes d'intervention. Pour ce faire, les membres du siège de même que ceux de l'organisation toute entière doivent faire preuve de résilience afin de toujours répondre le plus adéquatement possible aux besoins des populations. Comme nous avons pu le constater, trois aspects « résilients » semblent plus capitaux que les autres. Il s'agit premièrement pour les gens du siège de se montrer attentifs aux informations susceptibles de les renseigner sur les événements à venir ou ceux en cours d'évolution. Il s'agit ensuite pour les gens du siège de faire preuve d'une attitude critique envers les opérations afin d'éviter qu'une approche complaisante ne vienne embrouiller les pistes de solution et ainsi créer des décalages entre la « réalité » des terrains et ces mêmes

réponses. Enfin, une sorte de « fibre humanitaire » relevant d'une posture de vulnérabilité et dont semblent faire preuve certains membres du siège contribue certainement à améliorer les facultés de résilience de l'organisation. En définitive, cet objectif de toujours améliorer les pratiques (médicales et logistiques) en cours et qui passe ici par une attitude résiliente fait en sorte que « l'offre de services » de l'organisation s'en trouve bonifiée, au fur et mesure que cette recherche de « best practice » s'effectue.

5.5 Cinquième caractéristique : Un respect pour l'expertise

La cinquième et dernière caractéristique proposée par Weick et Sutcliffe (2001) pour une gestion attentive de l'inattendu enjoint les organisations à faire preuve d'un *respect pour l'expertise*. Il ne s'agit pas ici pour ces organisations de se fier uniquement à l'expérience passée des personnes qui les constituent pas plus qu'il ne s'agit de prendre pour acquis qu'un poste de prestige dans la hiérarchie représente un gage de fiabilité quelconque. Comme nous l'avons brièvement évoqué dans le chapitre dédié au cadre théorique, ce respect pour l'expertise relève plutôt d'une sorte de démocratisation de « l'autorité », où l'on valorise davantage la pertinence intrinsèque des points de vue et opinions et non simplement la « stature politique » des messagers qui les incarnent. Autrement dit, ce *respect pour l'expertise* plus pragmatique qui prévaut au sein des organisations à haute fiabilité relève autant ou sinon plus de la relation de proximité que possède un acteur avec un événement, son expertise situationnelle pourrions-nous dire, que de son expertise technique en tant que « spécialiste » d'un domaine particulier. Chez MSF, l'idiosyncrasie des situations fait en sorte que ces « experts » qui possèdent l'information deviennent vite indispensables, seuls qu'ils sont à réellement savoir ce qui s'est passé sur la ligne de front. De cette approche plus globale de l'expertise découle donc un meilleur gage

de réactivité puisque tous les acteurs en situation deviennent sources de fiabilité, quel que soit leur rang dans la hiérarchie et leur statut d'expert. Il s'agira donc de voir dans quelle mesure les gens du siège de MSF réussissent ou non à incarner cette « ouverture d'esprit » au fil des décisions parfois difficiles qu'ils doivent prendre au quotidien. C'est ce que le présent chapitre nous donnera l'occasion de découvrir.

Les gens du siège tendent à démontrer un respect pour ce type d'expertise de deux façons. Premièrement, les interactions entre les membres semblent primer sur les rôles respectifs de ces derniers. Autrement dit et bien qu'au final il semble que ce soit les personnes se trouvant à des postes décisionnels qui finissent par trancher, les discussions pour en arriver à ces décisions ne dépendent pas uniquement de ces postes-clés-là. Il semble exister un processus collectif de décision (Cooren, 2004) qui permette d'aboutir à des solutions mieux éclairées ou à tout le moins, moins arbitraires. Deuxièmement, l'une des façons pour le siège de démontrer un respect pour cette forme d'expertise « situationnelle » se traduit par l'importance qu'accordent les gestionnaires aux « nationaux », ces gens dont le pays d'origine est celui où MSF intervient. Il ne s'agit pas uniquement de prendre en compte l'avis du personnel national - les gens que MSF emploie - mais de toutes personnes susceptibles de fournir une information pertinente. Il pourrait donc s'agir ici autant d'un chauffeur qui par ses connaissances d'une région représenterait une source inestimable de renseignements ou encore d'un chef rebelle qui pourrait fournir une information pertinente pour la sécurité des équipes. En ce sens, nous avons observé que les gestionnaires du siège, lors de leurs rencontres et conversations, évoquaient assez souvent ces cas où des « locaux » représentaient un gage de crédibilité et de fiabilité de par leur connaissance intime des contextes d'intervention. Mais avant de voir plus en détails

comment cette importance accordée aux différents experts de terrain s'actualise dans les pratiques courantes du siège, regardons pourquoi la plupart des membres du siège possèdent une double expertise, soit celle à la fois de spécialiste et de généraliste.

5.5.1 Des spécialistes généralistes

Les salariés du siège, de même que les volontaires qui sont affectés aux différents terrains d'opération, possèdent tous pour la plupart une spécialité dans un domaine particulier. Ces volontaires doivent donc avant tout, s'ils désirent apporter une plus-value à l'organisation, être en mesure de répondre à un besoin précis, que ce besoin soit médical, technique ou autre. Autrement dit, MSF n'est pas de prime à bord une organisation de gestionnaires mais bien une organisation de spécialistes, tournée vers les compétences techniques de ses membres. Il existe certes aussi des «humanitaires » de profession qui ont gagné leur galon par leur unique expérience de terrain et qui ne possèdent pas nécessairement d'expertise particulière. Mais ces derniers ne réussissent à demeurer pertinents que par leurs connaissances intimes des terrains, ce qui démontre en partie à quel point cette prérogative opérationnelle importe chez MSF.

Alors bien que les membres de MSF, et plus particulièrement ceux du siège, s'avèrent pour la plupart des « spécialistes », il apparaît que ces derniers se transforment peu à peu en « généralistes », de par leur acquisition de compétences globales soit en gestion, en ressources humaines ou en administration. Cette bonification complémentaire permet au final de saisir plus adéquatement la complexité que génèrent les contextes d'intervention. Plusieurs des membres du siège agissent donc avant tout en tant que médecins, infirmiers ou logisticiens, mais leur parcours personnel les a aussi peu à peu poussé vers d'autres horizons professionnels. Autrement dit, les membres du siège

« deviennent » des généralistes grâce à leurs expériences. Ces « nouveaux » experts coordonnent ainsi les opérations en leur double qualificatif de spécialiste généraliste. En conséquence de ces aptitudes combinées, les rôles et titres qu'on attribue « officiellement » aux membres ne représentent qu'un aspect de leur expertise globale, ce qui permet une souplesse organisationnelle indispensable lors de situations complexes. Un exemple de cette approche diversifiée se traduit de plus par le jumelage professionnel mis en place entre un médical et un non médical en ce qui a trait à la gestion des différents « bureaux » du siège. Chacun de ces bureaux possède à sa tête un duo de « gestionnaires » misant sur cette combinaison professionnelle spécialisée. Cette complémentarité technique, bonifiée des expériences personnelles de chacun, permet une diversité des points de vue qui favorise certainement une plus grande latitude décisionnelle face aux complexités de situations.

5.5.2 Des rôles virtuels

Chacun des membres du siège parisien possède un titre et une position dans l'organigramme tels que le prescrivent les codes traditionnels du management. À première vue donc, le siège de MSF fonctionne de la même façon que la plupart des organisations et rien ne semble le différencier de ce mode de fonctionnement classique « une personne, un rôle, une tâche ». Par contre, et c'est précisément là où se situe la différence entre MSF - de même que les organisations à haute fiabilité - et toutes celles qui n'ont pas l'obligation de réagir rapidement face à des situations inattendues, les rôles respectifs des membres peuvent être appelés à changer en fonctions des événements qui surviennent.

En complémentarité de cette valorisation envers l'expertise situationnelle de ses membres, l'organisation doit aussi faire preuve d'imagination afin de combler les postes de terrain à pourvoir en adoptant une stratégie adaptative envers les ressources humaines

(Becker, 2006). L'un des défis majeurs, en effet, pour MSF s'avère être ce délicat arrimage, toujours à reconstruire, entre la rareté évidente de ressources humaines qualifiées et les besoins toujours plus grandissants des interventions. Alors si dans l'absolu une intervention demande un certain nombre de postes à pourvoir, mais que l'on ne dispose pas, en pratique, des ressources humaines concordantes, l'organisation n'a alors d'autre choix que d'aller de l'avant et d'effectuer les réajustements s'imposant par la suite. De ces contraintes risquent donc d'émerger des rôles moins rigides qui donneront certainement l'occasion aux volontaires d'élargir la palette de leurs compétences, mais qui risquent de créer aussi quelques « flottements » professionnels. Il semble que ce défi de combler les postes nécessaires au bon déroulement des missions tend à assouplir les critères de sélection des candidats - une infirmière pour un médecin ou un logisticien pour un administrateur - et encourage de ce fait l'expérience terrain des volontaires, ces derniers étant mieux outillés pour affronter l'ensemble des aspects globaux qu'implique une mission. Un membre du siège responsable d'une mission mentionnait à cet effet qu'il manquait cruellement d'un coordonnateur médical pour superviser le programme en cours, mais qu'elle devait tout de même poursuivre l'intervention en gérant elle-même à distance l'aspect médical, en attente d'un candidat potentiel de qualité. Une situation qui, s'emblerait-il, ne s'avère pas unique chez MSF, d'après ce que nous en avons compris, de par les nombreux témoignages de membres en ce sens.

5.5.2.1 Au siège

Une mobilité dans les titres respectifs des acteurs qui s'incarne au siège par ces doubles rôles que s'attribuent tour à tour les membres se produit lors des rencontres, briefings et autres réunions. Bien que tous aient conscience de « qui fait quoi » dans

l'organisation, l'intervention du Président ou du Directeur général, par exemple, ne serait pas uniquement une intervention comme les autres. Il est possible de constater que ces rôles de base n'empêchent aucunement les membres d'en « sortir », comme le ferait un acteur échappant temporairement du cadre imposé par son personnage. Cette « liberté » que prennent les gens du siège s'appuie sur les expériences « globales » que ceux-ci ont accumulées au fil des missions. De fait, leur premier rôle de spécialiste ne représente qu'une facette de leurs connaissances du terrain. Ayant vécu l'expérience « globale » d'un terrain et devenant de ce fait apte à partager un point de vue pertinent sur cette situation, un logisticien pourrait aborder ainsi un aspect médical et ce, même si cet aspect se situe a priori hors champ de la compétence première qui est à la base de son affectation. Par contre, une approche plus globale de la sorte représente un défi quotidien pour l'organisation comme en témoigne ce commentaire du responsable de la logistique :

C'est difficile parce que ça demande aux gens à la fois de posséder une connaissance technique pure mais en même temps la capacité de prendre du recul et d'analyser l'ensemble pour se dire, « Bien attention, ce n'est pas forcément cette approche-là qui faudrait avoir.

Au bureau des Urgences, cette virtualité des rôles premiers s'actualise aussi lorsqu'un événement non attendu survient, les situations imprévues exigeant de facto une mobilisation modelable des effectifs. Comme le mentionnait un membre du bureau des Urgences à cet effet:

Les rôles sont définis entre nous et toute décision sera discutée lorsqu'une urgence survient. Une personne va à la recherche de l'information. Une autre commence à voir comment monter une équipe avec la personne des RH. Combien de personnes il nous faut et quels profils et qui on envoie tout de suite. Il faut lancer les visas, lancer les procédures pour un départ, préparer un minimum de matériel, faire une commande derrière qui partira tout de suite. Donc, tout le monde se répartit un peu les tâches.

Il semble donc exister une sorte de démocratisation pratique du pouvoir, en ce sens que le poids décisionnel de même que sa mise en application ne peuvent être basés que sur la position hiérarchique d'une personne ou de son titre de « spécialiste ». Plusieurs situations lors de rencontres auxquelles nous avons assisté nous ont permis de constater cette virtualité des rôles respectifs. Par exemple, à l'une des rencontres des opérations hebdomadaires, un administrateur, suite à une visite terrain, souhaitait exprimer son point de vue sur l'approche à adopter concernant la distribution de *Plumpynut* (une pâte hautement nutritive). Bien que cet aspect relève d'une compétence à la base médicale, son expérience de terrain légitimait son intervention et aucun des médicaux présents ne semblaient trouver cette intervention déplacée.

Cet exemple permet de voir que cette « ouverture » dont semblent faire preuve les gens du siège envers toute intervention publique qui fournirait une meilleure réponse opérationnelle ne dépend pas exclusivement de la personne qui la produit et du titre qui la caractérise. Lors d'un autre meeting, on a ainsi pu observer un médical qui se permettrait de remettre en cause l'approche logistique adoptée concernant l'approvisionnement en médicaments sans que personne ne questionne sa légitimité d'intervention pour autant. Il faut préciser ici que cette forme d'autorité démocratiquement acquise ne se fait pas sans une bonne dose de persuasion de la part de celui qui « ose » ainsi s'objecter ou critiquer. La crédibilité de ce type d'intervention « hors compétence » première dépend donc aussi de la personne et de ses habiletés à bien faire passer son message. Une argumentation qui s'avère solidement présentée risque fort bien d'être prise en compte avec plus de considération. Ce style de gestion plus ouvert, mais aussi plus critique, exigeant des membres de bonnes aptitudes discursives fait en sorte que certains plus habiles que d'autres dans ce domaine

parviennent à imposer leur vision au détriment des plus discrets. De ce fait, si une personne décide d'intervenir dans un domaine autre que le sien, elle devra être en mesure de démontrer sa nouvelle expertise avec éloquence. En bref, en ne définissant pas les attributs qui constituent l'expertise d'une personne uniquement en fonction de son titre et sa fonction, mais bien aussi en tenant compte de son expérience de terrain, MSF démontre une aptitude pour la résilience qui la rend certainement plus apte à fournir des réponses opérationnelles mieux adaptées. Cependant, elle rend aussi la gestion courante plus propice aux enflures verbales de toutes sortes qui tendent à faire déraiper la notion intrinsèque d'expertise qui prévaut au sein des organisations à haute fiabilité plus classique. La structure associative de MSF fait en sorte que de fortes personnalités risquent de s'approprier une forme d'expertise ne relevant pas tant de compétences pratiques que d'aptitudes discursives bien développées. Une vigilance est donc de mise face à ces possibles dérapages puisque la substance même de ce pourquoi MSF existe, sa pertinence de pratique, risque d'être vidée de son essence même.

5.5.2.2 Une écoute active

Comme nous venons de le constater, une organisation qui s'attarde à laisser émerger les compétences situationnelles de ses membres se trouve mieux armée pour affronter les incertitudes qu'engendrent les opérations. Toutefois, il incombe aussi aux décideurs de faire preuve de lucidité et de franchise afin de reconnaître qui sont les personnes qui semblent les plus aptes à poser un diagnostic juste et éclairé sur une situation problématique. Autrement dit, les inévitables luttes de pouvoir qui occurrent au sein de toute organisation (Mumby, 1996) se devraient, en principe, d'être ultimement laissées de côté au profit d'une certaine « abnégation pour la cause » afin de conserver la prérogative

de sécurité et de fiabilité si chère aux OHF. Bien que nous sachions fort pertinemment que des « jeux de coulisse » ont aussi cours à MSF - des volontaires nous ont raconté plusieurs anecdotes à ce sujet - il s'avère que ce type de pressions « politiques » ne pourrait aller jusqu'à affecter la sécurité d'une intervention et, dans une moindre mesure, la pertinence des réponses opérationnelles engagées. En effet, si une décision prise politiquement - pressions externes ou gestion peu scrupuleuse par exemple - venait à causer des dommages importants à l'organisation, comme ce fut le cas avec la navette Challenger en 1986 (Weick, 1993), il serait plus difficile pour ces organisations de produire des réponses opérationnelles adéquates et sécuritaires.

Comme le précisent Weick et Sutcliffe (2001), « la désignation de la personne la plus importante émigre vers celle qui possède l'expertise nécessaire à résoudre la combinaison choix/problème » (p. 74, ma traduction). Pour que puisse émerger cette nouvelle forme d'expertise de la structure politique et bureaucratique inhérente à toute organisation, il s'avère donc primordial pour les dirigeants et preneurs de décisions de faire preuve d'une « écoute active », sans préjugés envers les sources d'informations. Cette écoute se veut active car s'il semble préférable pour un décideur de faire preuve d'ouverture, il doit tout de même demeurer vigilant pour ne pas se faire « vendre » un argument qui serait peu judicieux. Une personne très convaincante pourrait ainsi affirmer bien connaître une situation et prétendre savoir comment « régler » un problème tout en ayant une lecture de la situation complètement erronée. La confiance mutuelle devient donc un facteur au cœur même de ce respect pour l'expertise situationnelle des gens.

5.5.2.3 Une question de confiance

Cette relation de confiance que les OHF se doivent d'encourager semble se construire à travers les expériences vécues des membres de l'organisation. À MSF, ces liens de confiance se tissent sur les terrains d'opération mais aussi, lors des discussions et autres conversations qui ont lieu au siège. De ces interactions « à bâton rompu » et encouragées par les impératifs de sécurité et de pertinence à la base même de l'organisation, les décisions qui semblent faire le « plus sens » émergent, semble-t-il, plus facilement. Weick et Sutcliffe (2001) enjoignent en ce sens les organisations OHF à favoriser à la fois un type de gestion « Bottom up » et « top down ». Ce « leadership coordonné » (Westrun, 1997) permet donc une remise en cause de l'autorité traditionnelle classique basée sur le modèle bureaucratique de commande/contrôle (Weick et Sutcliffe, 2001). En se montrant ainsi plus méfiant à l'égard des procédures et autres « recettes » qui auraient fait leur preuve, les gens du siège voient ainsi leur appréciation des contextes bonifiée, au prix cependant de discussions et meetings parfois laborieux et souvent enflammés.

L'un des gestionnaires du siège associé au département de la logistique nous faisait part en ce sens de sa vision démocratisée des prises de décisions :

On est un département de support [logistique], mais on peut être aussi des garde-fous. On doit être en capacité d'interpeller nos collègues médicaux sur ce genre de situations difficiles. Et ce n'est pas les mêmes compétences. Qu'on demande à une personne d'être bon en forage, en construction, en gestion de parcs automobiles et en même temps d'être pertinents sur l'analyse de ce qu'on fait en terme médical. Sans être prétentieux et dire qu'on va définir les protocoles médicaux ou nutritionnels, ce n'est pas notre domaine. En tout cas, se dire « Est-ce que ce qu'on est en train de faire c'est vraiment ça? Est-ce que c'est complet ou on n'est pas en train de passer à côté de quelque chose? » Et pour ça y suffit d'avoir, à mon avis, du bon sens.

Cet extrait traduit adéquatement l'idée d'une expertise généraliste basée sur une confiance mutuelle, confiance qu'il s'avère préférable d'entretenir lorsqu'une situation difficile exige une prise de décision sensée et éclairée. La personne médicale demeure la référence en son domaine d'expertise, le gestionnaire cité plus haut le reconnaît d'emblée en mentionnant qu'il serait prétentieux de penser autrement. Ce dernier ose tout de même questionner cette expertise. Il préfère se montrer critique envers les compétences médicales de certaines personnes, sachant fort pertinemment qu'une intervention réussie implique beaucoup plus qu'une simple approche médicale, aussi pertinente soit-elle. En conséquence, une équipe qui serait bien soudée, où un lien de confiance aurait été solidement établi, aurait probablement moins de difficulté à jauger la valeur réelle d'une information, sans préjuger de celui qui l'émet au départ. En ce sens, l'un des volontaires nous confiait que le lien de confiance qui s'était développé avec certains de ses collègues lors de missions avait simplifié grandement leurs rapports lors de situations ambiguës, leurs compétences respectives important moins que l'impérativité du moment. Autrement dit, si l'autorité migre normalement vers celle qui possède le plus de crédibilité (connaissance et expérience), il faut tout de même qu'une relation de confiance puisse favoriser une ambiance où les décisions seront prises avec « bon sens ».

5.5.2.4 Les plus discrets...

À MSF comme dans toute organisation, ce sont souvent les personnes situées tout en haut de la hiérarchie qui finissent par s'exprimer davantage lors des rencontres et réunions. Tandis que ceux qui occupent des postes moins prestigieux demeurent normalement plus discrets. Par contre, ces derniers possèdent aussi un « savoir pratique » qu'il s'avère pertinent de partager. Il semble donc judicieux pour des organisations qui

cherchent à préserver un haut taux de fiabilité de démontrer une ouverture envers ces personnes « de l'ombre » afin qu'elles puissent exprimer, elles aussi, leurs expertises de terrain, dans la mesure où elles se trouvent à être sur la ligne de front, à proximité des problèmes. Traditionnellement, lors d'une rencontre ou meeting, une personne qui interviendrait dans une discussion posséderait deux atouts : sa position (élevée) dans la hiérarchie et son expérience passée. Ces atouts leur permettent à première vue de prendre le haut du pavé avec plus de légitimité. Par contre, ces « discrets » pourrions-nous dire, ceux qui sont exclus du premier gage traditionnel de crédibilité organisationnelle, tendent à demeurer plus silencieux. Ces discrétions sont souvent causées par la culture organisationnelle mise en place ou simplement parce que ces personnes ne croient pas valable de partager leur point de vue, simples exécutants qu'ils se croient être. Par contre, les efforts que consacrent les OHF afin de stimuler davantage ces interventions « périphériques » les rendent, selon Weick et Sutcliffe (2001), plus aptes à poser des diagnostics justes, reflétant ainsi les enjeux réels de terrain.

Ces petits à-côtés, qui fournissent des informations provenant directement de la ligne de feu, permettent souvent de trouver la petite faille qui fera la différence. En ce sens, une responsable des Urgences disait ceci en évoquant la richesse que pouvait contenir un débriefing :

Pour les terrains que tu ne connais pas, personnellement, c'est très important le retour des gens puisqu'ils te racontent. Ils te racontent, même de manière pas structurée, il y a des petits détails qui peuvent sortir par là et qui arrive à t'aider, à saisir mieux qu'est-ce qu'il y a ou même des problèmes qui sont pas trop visibles pour l'équipe ou soi-même. Un petit commentaire à la con et tu dis « Tiens! » et il y a quelque chose qui se passe et après tu investigues un peu et ça ressort.

Ce témoignage fait écho à ce que mentionnent Weick et Sucliffe (2001) lors qu'ils suggèrent que « comme les décisions sont prises sur la ligne de feu, l'autorité migre vers les personnes avec le plus d'expertise, sans égard à leur position dans la hiérarchie » (ma traduction, p. 16). Autrement dit, ces personnes qui possèdent une expérience terrain certes « sans éclat » à première vue demeurent tout de même indispensables puisqu'elles permettent d'apporter des solutions tangibles aux problèmes que seuls les gestionnaires croient souvent pouvoir régler.

Un exemple de cette « ouverture » s'est déroulé lors d'un briefing pré départ donné par l'une des gestionnaires du bureau des Urgences. Cette dernière s'adressait à deux médicaux qui partaient sur un programme d'urgence pour quelques mois mais qui en étaient à leur première mission avec l'organisation. Après les présentations d'usage, la gestionnaire a débuté son briefing par ceci :

Première mission ce n'est pas égal « Je ne sais rien ». Ou « Je n'ai pas le droit de dire cela » ou « Je n'ai pas le droit de poser des questions ». Tout le monde a été première mission avec MSF une fois. Tout le monde arrive heureusement avec le bagage que vous possédez. Mais il ne faut pas vous interdire de poser des questions. Peut-être c'est une bonne raison et peut-être que non. Vous pouvez bien suggérer ou pas suggérer. Enfin, il ne faut pas rester en train de regarder passer le train MSF parce que vous faites déjà partie de cette bande. Et ce que tout le monde attend de vous, c'est une contribution. C'est vrai quand même il va y avoir des gens expérimentés et qui vont aller vite avec l'information. Mais ce n'est pas qu'ils savent tout. C'est vous qui êtes près des gens tous les jours après tout. Alors vous n'êtes pas cons par principe. Voilà.

Cet extrait représente parfaitement l'indépendance d'esprit que l'on souhaite cultiver chez les nouveaux volontaires qui se joignent à l'organisation. La gestionnaire précise certes que ces premières missions possèdent leur propre bagage antérieur, mais elle met tout de même l'emphasis sur le fait que leur inexpérience n'égal pas non plus une totale ignorance, une fois rendus sur le terrain. Il existe donc une limite à l'expérience passée *per se*, quelle

qu'elle soit et qui la possède. Autrement dit, ce sera le terrain d'intervention même qui fournira l'expertise nécessaire à ces nouveaux volontaires. La gestionnaire enjoint donc les nouvelles venues à ne pas s'autocensurer pour la seule raison qu'il s'agit d'une première expérience pour elles avec l'organisation. Cela s'avère une façon de « dédramatiser » ce « manque » en insistant sur la prérogative terrain de l'organisation. Car il aurait été fort plausible pour la gestionnaire de simplement briefer ces premières missions sur les besoins spécifiques que requiert l'intervention. Mais la gestionnaire insiste ici à la fois sur le fait qu'une expérience s'acquiert par soi-même, spécialistes ou pas, et qu'en conséquence, leur inexpérience ne vaut pas rien non plus. Par contre, et cela s'avère somme toute contradictoire, la gestionnaire mentionne aussi qu'une expérience passée ne représente pas toute la compétence possible, quelle que soit la personne qui la possède. En bref, ces encouragements ambigus de la part de la gestionnaire - l'expérience s'avère un gage de pertinence pas mais pas à tout prix - font en sorte que les PM se trouvent probablement mieux outillées pour affronter l'aventure que représente un terrain d'intervention.

5.5.3 Les locaux

Une autre façon pour MSF de faire preuve de respect pour cette forme d'expertise plus globale semble être pour les volontaires de terrain de se montrer attentifs aux informations provenant des résidents locaux. Que ces derniers soient ou non associés directement à MSF, ceux que l'on considère comme le personnel national proprement dit, c'est-à-dire ceux, engagés par l'organisation, qui proviennent du pays même d'intervention, les gens du siège dans leurs rencontres semblaient accorder une importance capitale aux informations provenant des gens « de la place », ceux dont la culture d'origine permet d'ajouter une couche supplémentaire à une compréhension qui sera ainsi plus informée des

contextes d'interventions. Ces « locaux », en plus d'être une source d'information souvent fiable, deviennent aussi des interlocuteurs de choix qui peuvent, de par leurs inputs, enligner correctement les opérations en fonction des besoins des populations.

En se montrant ainsi attentive aux échos locaux du terrain, l'organisation se trouve, on peut le penser, en meilleure posture pour jauger le pouls irrégulier des situations complexes. Cette écoute organisationnelle attentive permet ultimement à toute personne qui souhaiterait exprimer son point de vue sur une situation de le faire et ce, que cette personne soit ou non associée à un poste décisionnel. Une des gestionnaires des Urgences nous faisait part de cet aspect en mentionnant que : « le réseau local est aussi primordial parce que MSF arrive toujours en retard. Ce sont les locaux qui comptent et MSF le prend en compte ». Cette « redéfinition » des rôles dont parle la gestionnaire ici permet certainement de réagir plus rapidement lorsqu'une réponse urgente s'avère nécessaire. Il s'agit donc de prioriser les impératifs opérationnels avant tout, quitte à « mettre de côté » les fonctions officielles et autres prétentions relevant soit de nature culturelle ou technique. Le témoignage d'un médecin revenant d'une mission allait aussi en ce sens. Il affirmait que bien qu'il se rendait sur le terrain pour prodiguer des soins en tant que « spécialiste », la réalité s'avérait bien souvent plus complexe que cette simple mission médicale et que les locaux représentaient une source inestimable d'informations. Ce volontaire semblait avoir conscience que son « statut » médical ne devait pas l'isoler des aspects plus circonstanciels de la mission, ceux-ci étant tout aussi indispensables que sa pratique médicale comme telle. Cet aveu somme toute assez banal chez MSF démontre tout de même qu'une conscience organisationnelle existe quant à la nécessité de s'ajuster en fonction des missions et des personnes pour qui elle est montée. Un commentaire d'un autre gestionnaire du siège allait

aussi en ce sens lorsqu'il nous entretenait sur les défis que constitue l'objectif de mieux s'intégrer aux acteurs locaux : « On travaille avec une petite organisation locale. On cherche à avoir des interlocuteurs de là-bas ».

Mentionnons enfin que toute la problématique de « l'intégration » du personnel national au sein de l'organisation s'avère un débat omniprésent dans les discussions. Puisque le siège se trouve loin des opérations et que la majorité des « permanents » de l'organisation se trouvent à être des occidentaux, le problème de la distance tant physique que culturelle se pose ouvertement. La question de savoir si le siège décisionnel de l'organisation ou, du moins, une extension de ce dernier, ne pourrait pas être localisé plus près des terrains d'opération est plus que jamais actuelle. Mais peu importe ces difficiles positionnements, il semble tout de même se dégager des discussions provenant du siège parisien qu'une prise en compte de « l'expertise locale » s'avère bénéfique.

6. Discussion

Comme nous avons pu le constater, l'une des principales forces de MSF réside dans sa volonté de déployer des interventions qui soient toujours plus justes et en phase des besoins des populations en danger. L'organisation tente, en ce sens, par tous les moyens de demeurer dans les limites de ses capacités en tentant de faire les choix opérationnels qui s'imposent, si difficiles soient-ils et compte tenu de la complexité inhérente aux situations d'intervention. C'est pour cette raison que les décideurs semblent en constante oscillation, pour ne pas dire hésitation, entre de lourds déploiements impliquant des moyens logistiques impressionnants et une démarche d'intervention plus ciblée et donc plus spécialisée, mais qui au final, ne s'avère pas moins essentielle. Les volontaires de MSF semblent, en ce sens, opter pour une approche somme toute assez critique et réaliste de l'aide humanitaire, en confiance par rapport aux moyens et à l'expérience dont ils disposent au moment des déploiements, mais tout en se gardant d'être aveuglés par leurs faits d'arme. Cette approche axée sur un pragmatisme lucide semble les garder pour ainsi dire à une certaine distance d'une attitude qui pourrait s'avérer plus arrogante, attitude qu'il serait possible d'adopter face aux démesures des catastrophes et à la complexité des situations qu'ils finissent tout de même par apprivoiser peu à peu. En ce sens, MSF et son siège s'alignent sensiblement de la même façon que les organisations à haute fiabilité, lesquelles s'activent à assurer une vigilance opérationnelle de tous les instants afin d'éviter les erreurs majeures. Par contre, et contrairement aux OHF, MSF et ses membres semblent conscients que le contrôle sur leurs actions humanitaires, si vitales soient-elles, demeurent tout de même limitées, considérant l'ampleur des « problèmes » auxquels ils ont à faire face. Ce qui fait en sorte que des

erreurs surviennent inévitablement lors des déploiements et que des réajustements s'avèrent nécessaires une fois les opérations lancées.

Ceci force l'organisation ainsi que ses effectifs à sans cesse modifier leur agenda et à rebondir face aux demandes extérieures. Cette approche plus évolutive, relevant d'une posture de résilience, diffère quelques peu des OHF plus classiques qui, elles, tendent à vouloir limiter les surprises afin d'assurer une meilleure stabilité durant les opérations. Pour illustrer cette différence notable, il nous suffit de regarder le budget qui a été alloué aux catastrophes naturelles durant l'année 2005. Selon les sources officielles (Rapport Annuelle d'activité MSF France, 2006), pour l'année 2004, seulement 3% du budget aurait été dépensé pour des événements impliquant des désastres naturels. Par contre, l'année 2005 s'est avérée toute autre puisque plusieurs événements majeurs ont forcé l'organisation à déployer des opérations de très grande envergure englobant cette fois plus de 15% du budget. Avec le tsunami en Indonésie à la fin de 2004, la crise alimentaire majeure au Niger qui a débuté en avril de cette même année et le tremblement de terre du Pakistan en octobre, l'année 2005 s'est avérée plus « urgentiste » que les précédentes. En conséquence, les ressources tant financières qu'humaines allouées à ces événements ont été beaucoup plus importantes en 2005, exigeant de facto une approche différente. Cela signifie concrètement qu'une organisation comme MSF se trouve littéralement à la merci des événements externes, ce qui n'est pas le cas de toutes les OHF qui, généralement, contrôlent mieux leur environnement immédiat. Donc, si cette tendance au déferlement de catastrophes naturelles se poursuivait ainsi dans les prochaines années, ils seraient « normal » pour MSF de repenser ses opérations et de s'adapter à cette nouvelle donne structurante.

En fait, cette nécessité d'adaptation découle du principe même à la base de l'organisation, celui qui pousse MSF à *devoir* intervenir, dans la mesure où l'intervention en question se situe à l'intérieur des cadres de compétences médicales que MSF possède. Autrement dit, dans bien des cas comme ceux des catastrophes précédemment évoquées, l'organisation ne peut pas « ne pas » intervenir. MSF devra-t-elle le faire ainsi à chaque événement ou crise majeure qui surviendra? Impossible de répondre à cette question pour l'instant, mais il n'en demeure pas moins que l'organisation se trouve à coup sûr constamment sollicitée et bien souvent placée devant des choix arbitraires qu'il s'avère difficile d'effectuer. En ce sens, MSF et ses décideurs doivent trancher et établir des balises d'interventions en fonction des moyens d'intervention disponibles.

Le débat sur la question de savoir s'il faut intervenir « à tout prix » semble présentement au cœur des discussions du siège et le cas du VIH/Sida représente bien ce dilemme. Comme il s'agit d'une maladie qu'il faut soigner à long terme mais qui aussi cause la mort de milliers de personnes en première ligne, MSF n'a pas d'autre choix que de déployer des moyens concrets pour s'attaquer au problème tout en réfléchissant au rôle qu'elle souhaite tenir dans l'éradication de cette pandémie qui dépasse de loin les capacités de l'organisation. Car il s'agit de savoir à quel moment le VIH/sida relève de la santé publique et par conséquent, des instances gouvernementales en place ou bien d'une aide humanitaire d'urgence proprement dite ? Encore une fois, il ne semble pas y avoir de réponse facile et évidente à cette question et les gens de MSF semblent assez lucides pour se garder de trancher sur une question si complexe que celle-là.

6.1 Une marge de manœuvre

On pourrait avancer que MSF demeure une organisation fiable dans la mesure où elle se préoccupe de fiabilité. Considérant les situations explosives auxquelles elle se trouve quotidiennement confrontée, l'organisation réussit tout de même à donner des soins de première ligne sans mettre en danger, dans la très grande majorité des cas, la sécurité de ses équipes d'intervention. Cette particularité fait en sorte que MSF « agit » comme une OHF, c'est-à-dire qu'elle « opère dans des conditions difficiles en ayant moins que sa part d'accidents » (Weick et Sutcliffe, 2001, p. 9, ma traduction).

Par contre, MSF semble plus préoccupée par la justesse et la précision de ses interventions que par une volonté totale d'agir avec haute fiabilité. Il semble à première vue impossible pour MSF de maîtriser tous les facteurs (extérieurs) impliqués lors de la mise sur pied d'une intervention. Ces « instabilités externes » que MSF doit constamment reconsidérer au fur et à mesure du déploiement des interventions font en sorte que l'organisation doit absolument se laisser une marge de manœuvre afin de demeurer active et efficace. Cette dimension diffère légèrement des OHF qui, elles, ne semblent pas pouvoir se permettre de marge de manœuvre dans leur gestion quotidienne. Autrement dit, MSF est sûrement fiable à plusieurs égards, mais elle ne l'est probablement pas toujours « hautement » (même s'il est, de toute façon, difficile de savoir ce que « hautement » voudrait dire concrètement). Le déploiement d'une mission d'urgence ou d'aide à moyen terme doit donc nécessairement se faire dans le cadre d'un objectif où une marge de manœuvre plus grande est possible. Les facteurs externes et donc incontrôlables dans leur totalité sont trop nombreux pour penser agir sans la moindre marge de manœuvre en ce qui a trait aux activités mêmes de MSF. En fait, pour MSF, de penser pouvoir agir sans un peu

de « jeu » serait agir avec une pensée inattentive (mindlessness). Il serait, en effet, irréaliste, considérant l'instabilité des terrains d'interventions, de penser pouvoir s'en sortir sans ce même « jeu », nécessaire à la survie même des interventions. Ils doivent pouvoir « se tromper » sur un diagnostic opérationnel, par exemple, même s'ils sont dans un registre d'urgence. En fait, c'est précisément puisqu'ils sont dans un registre d'urgence qu'ils doivent pouvoir le faire, pressés qu'ils sont à intervenir. Le but n'est donc pas d'être totalement fiable mais le plus juste possible dans la mesure où l'intervention puisse répondre le plus adéquatement possible aux besoins des populations en danger. C'est cette posture que l'on pourrait nommer d'urgentiste qui semble prévaloir au sein de MSF et pas uniquement une culture de haute fiabilité. Comme toutes les possibilités doivent être constamment évaluées et réévaluées, il est évident que sans cette série de mini « jeux » qui s'ouvrent et se referment comme des opportunités à prendre en compte au fur et à mesure qu'elles se déploient, il serait impossible pour les gestionnaires du siège ainsi que pour les volontaire de terrain de demeurer pertinents et justes. Bref et d'après ce que notre étude ethnographique nous a permis de constater, MSF semble plus préoccupée par la justesse et la précision de ses interventions que par la volonté d'agir avec haute fiabilité.

6.2 Les défis

S'attaquer à l'étude d'une organisation d'aide humanitaire d'urgence internationale s'avère un défi de taille. À chaque situation nouvelle, une boîte de Pandore s'ouvre inéluctablement, laissant s'infiltrer au fur et à mesure que la recherche s'effectue une foule d'aspects qu'il nous faut prendre en considération afin de brosser un tableau toujours juste et réaliste de l'entité organisationnelle à l'étude. De ce fait, circonscrire en une centaine de pages la complexité d'une telle organisation s'est révélé une tâche colossale puisque

chaque situation que nous avons pu observer s'est avérée unique. Qu'à cela ne tienne, nous avons tout de même pu, grâce à une approche ethnographique de type *shadowing*, recueillir des données que nous estimons représentatives d'une certaine façon de faire *MSFienne* et d'ainsi dresser un portrait fidèle de l'organisation. Ceci nous porte donc à croire que cette étude saura contribuer à bonifier le corpus de celles portant sur les organisations à haute fiabilité et dans une plus large mesure, sur les organisations oeuvrant dans des environnements instables. Parlant des limites et des défis futurs que constituent les recherches sur les OHF, Karlene Roberts, dans un entretien accordé à la revue scientifique *European Management Journal* du mois de février 2005, déclarait ce qui semble aller dans le sens de la présente étude:

Nous en savons très peu sur la totalité des processus possibles permettant soit de réduire ou de limiter les risques organisationnels. Nous devons apprendre des processus d'apprentissage sous-jacents qui se déroulent lorsque les organisations deviennent plus fiables. Nous n'avons pas encore étudié les mécanismes que les organisations utilisent pour devenir plus fiables » (Bourrier, p. 2, 2005, ma traduction)

Par ailleurs, nous avons fait le choix de limiter notre recherche à une démonstration empirique du mode de fonctionnement du siège parisien de MSF en fonction des caractéristiques pour une pensée de totale attention que préconisent les OHF classiques. Le travail d'analyse nous a permis de constater que MSF « pense » ses opérations sensiblement de la même façon que les OHF, à la différence près que MSF tente de s'adapter aux événements plus qu'elle n'est réellement en mesure de les anticiper. Ceci fait en sorte que l'organisation n'a d'autre choix que de fonctionner « à la louche », en marge des besoins des populations en danger, ce qui la rend différente des OHF plus classiques, lesquelles s'efforcent d'anticiper au maximum les erreurs ou hésitations potentielles,

impossible qu'il est, pour ces dernières, de se permettre une telle marge de manœuvre dans leur gestion quotidienne, les enjeux de sécurité étant trop élevés pour de telles largesses. Il semble donc qu'il existe un certain décalage entre MSF et les OHF, MSF se situant au bout du spectre adaptatif tandis que les OHF se soucient davantage d'anticipation et de prévision. Ceci étant dit, tant MSF que les OHF « pensent » toutes deux leurs opérations en fonction des environnements instables dans lesquels elles évoluent et tentent d'agir en conséquence des moyens dont elles disposent.

7. Conclusion

Cette étude abordée sous l'angle de la communication organisationnelle nous a permis de constater toute la complexité inhérente à une organisation humanitaire comme Médecins sans Frontières (MSF). Malgré les quelque quarante heures d'enregistrements vidéo accumulées et notre présence au siège pendant plus de six semaines, MSF demeure une entité protéiforme et difficilement saisissable. Ceci étant dit, nous avons tout de même pu observer, décrire et analyser adéquatement la façon dont les principaux acteurs de MSF au siège parvenaient à coordonner leurs interventions « à distance ». Grâce à notre approche ethnographique, il nous a été possible de constater de visu comment ces acteurs procédaient pour maintenir les missions en « cours d'action » tout en respectant les principes humanitaires à la base de l'organisation⁹.

Pour ce faire, nous avons cadré notre recherche selon la théorie développée autour des organisations à haute fiabilité (OHF). Cette théorie propose cinq caractéristiques pour une gestion attentive de l'inattendu et ce, pour toutes ces organisations qui ont à faire face à des situations impliquant des questions de vie ou de mort (Weick et Sutcliffe, 2001). Les études de cas effectuées sur un porte-avions américain (Weick et Roberts, 1995) et au sein d'une compagnie d'aviation (Murphy, 1998) représentent bien les tentatives qui ont été faites pour mieux illustrer les implications concrètes d'une telle gestion de l'inattendu. Il nous apparaît cependant souhaitable de consolider les assises empiriques soutenant cette approche théorique afin de lui adjoindre une plus grande crédibilité auprès des praticiens et gestionnaires. Cette recherche avait pour objectif de palier cette lacune tout en éclairant davantage les aspects communicationnels de l'aide humanitaire.

⁹ Les Médecins Sans Frontières apportent leur secours aux populations en détresse, aux victimes de catastrophes d'origine naturelle ou humaine, de situation de belligérance, sans aucune discrimination de race, religion, philosophie ou politique

MSF nous a semblé, dès le départ, une organisation potentiellement fertile pour une telle recherche. De par ses difficiles contextes d'intervention, l'organisation et ses membres se trouvent eux aussi confrontés à des situations complexes au quotidien. C'est pourquoi le cadre théorique développé autour des OHF nous a paru approprié pour entrevoir nos analyses. Concrètement, nous avons cherché à confronter la théorie des OHF aux pratiques courantes de l'organisation. Nous nous sommes appliqué, pour chacune des cinq caractéristiques, à démontrer empiriquement les implications pratiques d'un tel concept, une avenue qui n'avait guère été explorée dans la littérature consacrée à ce sujet (Bourrier, 2005). Afin d'atteindre cet objectif, nous avons porté notre attention sur les interactions des principaux acteurs. Ces derniers incarnent, selon nous, mieux que tout autre aspect l'essence de ce qu'est une organisation. Nous avons donc assisté à plusieurs rencontres et réunions où des discussions sur les différentes missions en cours avaient lieu. Ceci nous a permis d'accumuler des données brutes représentatives d'une certaine façon *MSFienne* de procéder. Nous pouvons ainsi croire que nos analyses et observations se sont avérées éclairantes, dans la mesure où elles ont offert un regard analytique sur la façon de procéder pour coordonner les interventions.

Malgré ces analyses somme toute révélatrices de l'organisation, notre étude comporte aussi des limites qu'il nous faut mentionner. Il aurait été tout d'abord souhaitable d'y inclure quelques situations et moments-clés moins représentatifs de que ce l'on cherchait au départ à démontrer empiriquement, soit une gestion attentive de l'inattendu. Autrement dit, nous aurions pu nuancer davantage nos analyses en y incluant ici et là quelques contre-exemples ne reflétant pas la notion de « mindfulness » si chère aux OHF. Nous aurions ainsi pu constater que, quelques fois, dans le feu de l'action, les décisions ne

s'avèrent pas toujours prises de façon totalement éclairée. Ceci nous aurait permis de voir les limites d'applicabilité que pose la théorie des OHF et de mieux illustrer en quoi MSF se différencie des OHF plus classiques.

Ensuite, nous aurions pu aussi explorer davantage quelques aspects organisationnels de MSF qui, à première vue, semblent paradoxaux. Il se dégage en effet des pratiques courantes de l'organisation un « mode de fonctionnement » qui trouve sa source dans les *tensions créatives* que provoquent des interactions entre les membres. Cette approche, en écho des contextes tout aussi tendus et ambigus où évoluent les interactions, apparaît comme une caractéristique fondamentale de l'organisation. Cette façon particulière pour les membres d'interagir semble traduire adéquatement le choc que pose la difficile pratique humanitaire et l'idéal qui le meut. Afin d'illustrer ces tensions et contradictions, nous avons dégagé une série d'oxymores¹⁰ mais sans pour autant en approfondir toute la portée. Nous n'avons qu'effleuré cette piste de réflexion puisque qu'elle ne nous est parvenu que vers la fin de nos observations. Malgré cela, cette approche aurait peut-être mérité qu'on s'y attarde davantage sous l'angle de la théorie des OHF. En y décrivant plus en profondeur ces *tensions créatives*, nous aurions pu voir se développer différemment les cinq caractéristiques pour une gestion attentive de l'inattendu chez MSF. Car l'organisation et ses membres semblent à première vue posséder cette capacité à se nourrir de toutes ces tensions, ce qui nous apparaît intéressant à explorer. Un exemple de cette façon pour les acteurs de MSF d'entrevoir les missions s'incarne, par exemple, dans l'oxymore *Respect Inquisiteur*.

¹⁰ Figure de style qui consiste à unir, dans un même syntagme, deux mots de nature généralement différente et dont le sens est apparemment contradictoire (OLF)

Il semble en effet se dégager des rencontres au sein de l'organisation une ambiance de tribunal interne, permettant aux acteurs de défendre leurs actions. Tous peuvent ainsi tenter de convaincre leurs collègues, sans égard à leur rang hiérarchique. Une attention particulière semble être accordée au point de vue de l'autre mais sans jamais de complaisance, d'où l'adjectif « inquisiteur » pour qualifier cette approche. Ceci ne représente qu'un bref aperçu de ce que nous aurions pu développer dans nos analyses afin de mieux illustrer les caractéristiques des OHF, surtout celles de la sensibilité aux opérations et du respect pour l'expertise. Une prochaine étude dans le cadre d'un projet doctoral nous donnera l'occasion d'emprunter cette avenue potentiellement riche en enseignements tant pour l'aide humanitaire que pour le milieu académique.

BIBLIOGRAPHIE

- Alvesson, M. (2003). Beyond Neopositivists, romantics, and localists: A reflexive approach to interviews in organizational research. *Academy of Management Review*, 28(1), 13-33.
- Anderson, M. H. (2006). How Can We Know What We Think Until We See What We Said?: A Citation and Citation Context Analysis of Karl Weick's The Social Psychology of Organizing. *Organization Studies*, 27(11), 1675-1692.
- Austin, J. L. (1962). *How to do things with words*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Beck, U. (1992). From Industrial Society to the Risk Society: Questions of Survival, Social Structure and Ecological Enlightenment. *Theory Culture & Society*, 9(1), 97-123.
- Beck, U. (1996). World Risk Society as Cosmopolitan Society?: Ecological Questions in a Framework of Manufactured Uncertainties. *Theory Culture & Society*, 13(4), 1-32.
- Beck, U. (2002). The Terrorist Threat: World Risk Society Revisited. *Theory Culture & Society*, 19(4), 39-55.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here? *Journal Of Management*, 32(6), 898-925.
- Ben-shalom, U., Lehrer, Z., & Ben-ari, E. (2005). Cohesion during Military Operations: A Field Study on Combat Units in the Al-Aqsa Intifada. *Armed Forces & Society*, 32(1), 63-79.
- Berger, P., & Luckman, T. (1986). *La construction sociale de la réalité*. Paris: Méridiens-Klincksieck.
- Bierly, P. E., & Spender, J. C. (1995). Culture and High Reliability Organizations: The Case of the Nuclear Submarine. *Journal Of Management*, 21(4), 639-656.
- Boin, A., Kofman-bos, C., & Overdijk, W. (2004). Crisis Simulations: Exploring Tomorrow's Vulnerabilities and Threats. *Simulation & Gaming*, 35(3), 378-393.
- Bokeno, R. M., & Gantt, V. W. (2000). Dialogic Mentoring: Core Relationships for Organizational Learning. *Management Communication Quarterly*, 14(2), 237-270.
- Bourrier, M. (2005). An Interview with Karlene Roberts. *European Management Journal*, 23(1), 93-97.
- Brauman, R. (2006). *Penser dans l'urgence*. Paris: Seuil.
- Brummans, H. J. M. B. (2006). The Montréal School and the Question of Agency. In F. Cooren, J. R. Taylor & J. E. Van Every (Eds.), *Communication as Organizing*: Lawrence Erlbaum.
- Bruner, J. (1991). The narrative construction of reality. *Critical Inquiry*, 18, 1-21.
- Burawoy, M. (2001). Manufacturing the Global. *Ethnography*, 2(2), 147-159.
- Burke, K. (1969b). *A Rhetoric of Motives*. Berkeley, California: University of California Press.
- Busenberg, G. J. (2000). Innovation, Learning, and Policy Evolution in Hazardous Systems. *American Behavioral Scientist*, 44(4), 679-691.
- Callon, M. (1986). Élément pour une sociologie de la traduction. *L'année sociologique*, 36, 169-208.
- Callon, M., & Law, J. (1982). On Interests and their Transformation: Enrolment and Counter-Enrolment. *Social Studies Of Science*, 12(4), 615-625.

- Carroll, J. S., Hatakenaka, S., & Rudolph, J. W. (2006). Naturalistic Decision Making and Organizational Learning in Nuclear Power Plants: Negotiating Meaning Between Managers and Problem Investigation Teams. *Organization Studies*, 27(7), 1037-1057.
- Castor, R. T. (2005). Constructing Social Reality in Organizational Decision Making. *Management Communication Quarterly*, 18(4), 479-508.
- Chevrier, B. (1993). Recherche sociale: de la problématique à la collecte de données. *Presse de l'Université du Québec*, 49-79.
- Chia, R. (2002). Essai: Time, Duration and Simultaneity: Rethinking Process and Change in Organizational Analysis. *Organization Studies*, 23(6), 863-868.
- Chia, R., & Holt, R. (2006). Strategy as Practical Coping: A Heideggerian Perspective. *Organization Studies*, 27(5), 635-655.
- Choo, C. W. (2001). The knowing organization as learning organization. *Education and Training*, 43, 197-205.
- Cilliers, P. (2005). Complexity, Deconstruction and Relativism. *Theory, Culture & Society*, 22(5), 255-267.
- Clarke, L., & Perrow, C. (1996). Prosaic Organizational Failure. *American Behavioral Scientist*, 39(8), 1040-1056.
- Clegg, S. R., Da Cunha, J. V., & E Cunha, M. P. (2002). Management Paradoxes: A Relational View. *Human Relations*, 55(5), 483-503.
- Colville, I. D., Waterman, R. H., & Weick, K. E. (1999). Organizing and the Search for Excellence: Making Sense of the Times in Theory and Practice. *Organization*, 6(1), 129-148.
- Comfort, L. K. (1994a). Self Organization in Complex System. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 4(3), 393-410.
- Comfort, L. K., & Haase, T. W. (2006). Communication, Coherence, and Collective Action: The Impact of Hurricane Katrina on Communications Infrastructure. *Public Works Management & Policy*, 10(4), 328-343.
- Comfort, L. K., Sungu, Y., Johnson, D., & Dunn, M. (2001). Complex System in Crises: Anticipation and Resilience in dynamics Environments. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 9(3).
- Cooper, R. (2005). Relationality. *Organization Studies*, 26(11), 1689-1710.
- Cooren, F. (2006). Arguments for the In-Depth Study of Organizational Interactions: A Rejoinder to McPhee, Myers, and Trethewey. *Management Communication Quarterly*, 19(3), 327-340.
- Cooren, F. (2004). The Communicative Achievement of Collective Minding: Analysis of Board Meeting Excerpts. *Management Communication Quarterly*, 17(4), 517-551.
- Cooren, F. (2000b). *The organizing propriety of communication*. Amsterdam: John Benjamins.
- Cooren, F. (2004). Textual Agency: How Texts Do Things in Organizational Settings. *Organization*, 11(3), 373-393.
- Cooren, F., Fox, S., Robichaud, D., & Talih, N. (2005). Arguments for a Plurified View of the Social World: Spacing and timing as hybrid achievements. *Time & Society*, 14(2-3), 265-282.
- Cooren, F., Taylor, J. R., & Van Every, J. E. (2006). *Communication as Organizing*: Lawrence Erlbaum.

- Cunha, M. P. (2002). The Best Place to Beat: Managing Control and Employee Loyalty in a Knowledge-Intensive Company. *The Journal Of Applied Behavioral Science*, 38(4), 481-495.
- Cunha, M. P., Clegg, S. R., & Kamoche, K. (2005). Surprises in Management and Organization: Concept, Sources and a Typology. *British Journal of Management*, 16.
- Czarniawska, B. (1997). *Narrating the Organization: Dramas of institutional identity*. Chicago: University of Chicago Press.
- De Holan, P. M., & Mintzberg, H. (2004). Management as Life's Essence: 30 Years of the Nature of Managerial Work. *Strategic Organization*, 2(2), 205-212.
- Dechant, K. (1994). Making the Most of Job Assignments: An Exercise in Planning for Learning. *Journal Of Management Education*, 18(2), 198-211.
- Deetz, S., & Mumby, D. K. (1990). Power, Discourse and the workplace: Reclaiming the critical tradition. In J. A. Anderson (Ed.), *Communication Yearbook* (pp. 18-47). Newbury Park, CA: Sage.
- Demers, C. (2003). L'entretien. In Y. Giordano (Ed.), *Conduire un projet de recherche: une perspective qualitative*. Paris: EMS.
- Dutton, J. E. (2003). Breathing Life Into Organizational Studies. *Journal Of Management Inquiry*, 12(1), 5-19.
- Eisenberg, E. M. (2006). Karl Weick and the Aesthetics of Contingency. *Organization Studies*, 27(11), 1693-1707.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Making fast strategic decisions in high-velocity environments. *Academy of Management Journal*, 32, 543-576.
- Enlow, S., & Ertel, D. (2006). Achieving Outsourcing Success: Effective Relationship Management. *Compensation & Benefits Review*, 38(3), 50-55.
- Ericksen, J., & Dyer, L. (2005). Toward a strategic human resource management model of high reliability organization performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(6), 907-928.
- Fairclough, N. (2005). Peripheral Vision: Discourse Analysis in Organization Studies: The Case for Critical Realism. *Organization Studies*, 26(6), 915-939.
- Fairhurst, G. T. (1993). Echoes of the Vision: When the Rest of the Organization Talks Total Quality. *Management Communication Quarterly*, 6(4), 331-371.
- Fairhurst, G. T. (2004). Textuality and Agency in Interaction Analysis. *Organization*, 11(3), 335-353.
- Fairhurst, G. T. (2005). Reframing The Art of Framing: Problems and Prospects for Leadership. *Leadership*, 1(2), 165-185.
- Flick, U. (1999). Social construction of Change: Qualitative Methods for Analysing Development Process. *Social Science Information*, 38(4), 631-658.
- Fligstein, N. (2006). Sense Making and the Emergence of a New Form of Market Governance: The Case of the European Defense Industry. *American Behavioral Scientist*, 49(7), 949-960.
- Fontana, A., & Frey, J. H. (1990). Postretirement Workers in the Labor Force. *Work And Occupations*, 17(3), 355-361.
- Forester, J. (1982a). Know your organization: planning and the reproduction of social and political relations. *Plan Canada*, 22, 3-13.
- Garfinkel, H. (1967). *Studies in Ethnomethodology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

- Gauthereau, V., & Hollnagel, E. (2005). Planning, Control and Adaptation. *European Management Journal*, 23(1), 118-131.
- Geertz, C. (1983). *Local knowledge. Further essays in interpretative anthropology*. New York.
- Gibbert, M. (2006). Generalizing about Uniqueness. *Journal Of Management Inquiry*, 15(2), 124-134.
- Giordano, Y. (2003). *Conduire un projet de recherche: une perspective qualitative*. Paris: EMS.
- Giroux, N. (2006). La démarche paradoxale de Karl E. Weick. In D. A. F. Bensebaa (Ed.), *Les Défis du Sensemaking en Entreprise*. Paris: Economica.
- Gittell, J. H., Cameron, K., Lim, S., & Rivas, V. (2006). Relationships, Layoffs, and Organizational Resilience: Airline Industry Responses to September 11. *The Journal Of Applied Behavioral Science*, 42(3), 300-329.
- Goffman, E. (1944). *Frame Analysis: An essay on the organization of experience*. New-York: Harper&Row.
- Goffman, E. (1973). *La mise en scène de la vie quotidienne*. Paris: Minuit.
- Groleau, C. (2003). L'observation. In Y. Giordano (Ed.), *Conduire un projet de recherche: un perspective qualitative*. Paris: EMS.
- Habermas, J. (1984). *The theory of communicative action*. Boston: Beacon Press.
- Hammersly, M., & Atkinson, P. (1989). *Ethography: Principles in practice*. New-York: Routledge.
- Heath, R. L., Pearce, W. B., Shotter, J., Taylor, J. R., Kersten, A., Zorn, T., et al. (2006). The Processes of Dialogue: Participation and Legitimation. *Management Communication Quarterly*, 19(3), 341-375.
- Hopkinson, C. G. (2003). Stories from the Front line: How they Construct the Organization. *Journal of Management Studies*, 40(8), 1943-1970.
- Hunter, A. (2002). Making Meaning: The creative component in Qualitative research. *Qualitative Health Research*, 12(3), 388-398.
- Kanov, J. M., Maitlis, S., Worline, M. C., Dutton, J. E., Frost, P. J., & Lilius, J. M. (2004). Compassion in Organizational Life. *American Behavioral Scientist*, 47(6), 808-827.
- Kaufmann, J. C. (1996). *L'entretien compréhensif* (Nathan ed.). Paris.
- Kidder, L. J. (2005). Style and Action: a Decoding of Bike Messenger Symbols. *Journal of Contemporary Ethnography*, 34(2), 344-367.
- Klein, R. L., Bigley, G. A., & Roberts, K. H. (1995). Organizational Culture in High Reliability Organizations: An Extension. *Human Relations*, 48(7), 771-793.
- Kovoor-misra, S., & Mitroff, I. (1996). The Effects of Emotion and Politics on Field Research on Organizational Crises. *Industrial & Environmental Crisis Quarterly*, 9(4), 543-563.
- LaPorte, T. R. (1996). High reliability organization: unlikely, demanding and at risk. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 4, 60-71.
- LaPorte, T. R., & Consolini, P. M. (1991). Working in practice but not in theory: theoretical challenges of high reliability organization. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 1, 19-47.
- LaPorte, T. R., & Frederickson, H. G. (2002). Airport Security, High Reliability, and the Problem of Rationality. *Public Administration Review*, 62.

- Larson, R. (1992). Optimal Experience, psychological studies of flow in consciousness. *Cambridge University Press*, 150-171.
- Latour, B. (1991). *Nous n'avons jamais été modernes*. Paris: La Découverte.
- Latour, B. (1994). Une sociologie sans objet? Remarques sur l'interobjectivité. *Sociologie du travail*, 36(4), 587-607.
- Latour, B. (2005). *Reassembling the Social: An Introduction to Actor-Network-Theory*: Oxford University Press.
- LeCompte, M. D., & Goetz, J. P. G. (1982). Problems of Reliability and Validity in Ethnographic Research. *Revue of Educational Research*, 51(1), 31-60.
- Lehesvirta, T. (2004). Learning Processes in a work organization. *Journal of Workplace Learning*, 16.
- London, M., & Sessa, V. I. (2006). Group Feedback for Continuous Learning. *Human Resource Development Review*, 5(3), 303-329.
- Marcus, A. (1995). Managing With Danger: An Introduction. *Industrial & Environmental Crisis Quarterly*, 9(2), 139-151.
- McKinney, E. H., Jr., Barker, J. R., Davis, K. J., & Smith, D. (2005). How Swift Starting Action Teams Get off the Ground: What United Flight 232 and Airline Flight Crews Can Tell Us About Team Communication. *Management Communication Quarterly*, 19(2), 198-237.
- Metcalf, A. W. (2000). Meeting. *Space And Culture*, 3(5), 192-205.
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. New-York: Harper&Row.
- Mitroff, I. (2000). *Managing Crisis Before it Happend*. Ney-York: AMACON.
- Mitroff, I., & Peason, C. (1993). *Crisis management: Diagnostic Guide for Improving your organization Crisis Preparedness*. New-York: Jossey-Bass.
- Mitroff, I. I. (1998). On the Fundamental Importance of Ethical Management: Why Management is the Most Important of all Human Activities. *Journal Of Management Inquiry*, 7(1), 68-79.
- Monge, P. R., Farace, R. V. E., E.M., Miller, K. I., & White, L. L. (1984). The Process of Studying Process in Organizational Communication. *Journal of Communication*(Winter).
- Morgan, G., & Smircich, L. (1980). The Case for Qualitative Research. *Academy of Management Review*, 5(4), 491-500.
- Morin, E. (2005). *Introduction à la pensée complexe*. Paris: Seuil.
- MSF. (2005). *Rapport d'activités*. Genève: Médecins sans frontières international.
- MSF. (2006). Ressources financières.
- Mumby, D. K. (1987). The political fonction of narrative in organisations. *Communication Monographs*, 54, 113-127.
- Mumby, D. K. (2005). Theorizing Resistance in Organization Studies: A Dialectical Approach. *Management Communication Quarterly*, 19(1), 19-44.
- Mumby, D. K., & Stohl, C. (1991). Power and Discourse in Organization Studies: Absence and the Dialectic of Control. *Discourse & Society*, 2(3), 313-332.
- Mumby, D. K., & Stohl, C. (1996). Disciplining Organizational Communication Studies. *Management Communication Quarterly*, 10(1), 50-72.
- Murphy, A. G. (1998). Hidden Transcripts of Flight Attendant Resistance. *Management Communication Quarterly*, 11(4), 499-535.

- Myers, K. K. (2005). A Burning Desire: assimilation into a fire department. *Management Communication Quarterly*, 18(3), 344-384.
- Naot, Y. B.-h., Lipshitz, R., & Popper, M. (2004). Discerning the Quality of Organizational Learning. *Management Learning*, 35(4), 451-472.
- Oliver, D., & Roos, J. (2003). Dealing with the Unexpected: Critical Incidents in the LEGO Mindstorms Team. *Human Relations*, 56(9), 1057-1082.
- Parish, J. (2005). Witchcraft, riches and roulette. *Ethnography*, 6(1), 105-122.
- Paul E. Bierly, J. C. S. (1995). Culture and High Reliability Organizations: The Case of the Nuclear Submarine. *Journal of Management*, 21(4), 639-656.
- Paul Schulman, E. R., Michel van Eeten, Mark de Bruijne. (2004). High Reliability and the Management of Critical Infrastructures. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 12(1).
- Perrow, C. (1984). *Normal Accidents: Living with high risk technologies. (1st ed)*. New-York: Basic Books.
- Perrow, C. (1997). Organizing for Environmental Destruction. *Organization & Environment*, 10(1), 66-72.
- Perrow, C. (2004). A Personal Note on Normal Accidents. *Organization & Environment*, 17(1), 9-14.
- Pickering, A. (1995). *The Mangle of Practice: Time, Agency, and Science*: The Univesity of Chicago Press.
- Quiénnec, E., & Igalens, J. (2004). *Les organisations non gouvernementales et le management*. Paris: Vuibert.
- Ramanujam, R., & Goodman, S. P. (2003). Latent errors and adverse organizational consequences: a conceptualization. *Journal of Organizational Behavior*(24), 815-836.
- Roberts, K. H. (1990). Some characteristics of high reliability organizations. *Organization Science*, 1(2), 160-177.
- Roberts, K. H., Rousseau, D. M., & LaPorte, T. R. (1994). The Culture of high reliability: quantitative and qualitative assessment aboard nuclear poweded aircrafts carriers. *Journal of high technology Management Research*, 5, 141-161.
- Roberts, K. H., Stout, S. K., & Halpern, J. J. (1994). Decision dynamics in two high reliability organizations. *Management Science*, 40, 614-624.
- Rochlin, G. (1993). Difining High Reliability Organization in Practice: A Taxonomic Prologue. In K. H. Roberts (Ed.), *New Challenges to organization research: High Reliability Organization* (pp. 11-32). New-York: Macmillan.
- Rochlin, G. I., LaPorte, T. R., & Roberts, K. H. (1998). The self-designing high-reliability organization: aircraft carrier flight operations at sea. *Naval War College Review*, 51, 97-113.
- Ron, N., Lipshitz, R., & Popper, M. (2006). How Organizations Learn: Post-flight Reviews in an F-16 Fighter Squadron. *Organization Studies*, 27(8), 1069-1089.
- Rosa, E. A. (2005). Celebrating a Citation Classic and More: Symposium on Charles Perrow's Normal Accidents. *Organization & Environment*, 18(2), 229-234.
- Roth, E. M., Multer, J., & Raslear, T. (2006). Shared Situation Awareness as a Contributor to High Reliability Performance in Railroad Operations. *Organization Studies*, 27(7), 967-987.

- Roux-Dufort, C. (2003). La construction d'une théorie de la fiabilité organisationnelle. In B. Vidaillet (Ed.), *Le sens de l'action*. Paris: Vuibert.
- Schulman, P., Roe, E., van Eeten, M., & de Bruijne, M. (2004). High Reliability and the Management of Critical Infrastructures. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 12(1).
- Schulman, P. R. (1993). The analyse of high reliability organization: A comparative framework. In K. E. Roberts (Ed.), *New challenges to understand organizations* (pp. 33-54). New-York: Macmillan.
- Shooter, J. (2006). Understanding Process from Within: A Argument For Withness Thinking. *Organization Studies*, 27(4), 585-604.
- Silverman, R. J. (1993). Contexts of Knowing: Their Shape and Substance. *Knowledge*, 14(4), 372-385.
- Sinclair, M., & Ashkanasy, N. M. (2005). Intuition: Myth or a Decision-making tool. *Management Learning*, 36(3353-370).
- Sismondo, S. (1993). Some Social Constructions. *Social Studies of Science*, 23, 515-553.
- Smith, C., Jennings, C., & Castro, N. (2005). Model for Assesing Adaptative Effectiveness Development. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 13(3).
- Smith, R. C. (1993). *Images of Organizational communication: Roots-metaphors of the organization-communication relation*. Paper presented at the International Communication Association, Washington, DC.
- Snow, A. D., Morril, C., & Anderson, L. (2003). Elaborating Analytic Ethnography: Linking Fieldwork and Theory *Ethnography*, 4(2), 181-200.
- Sutcliffe, K. M., Brown, A. D., & Putnam, L. L. (2006). Introduction to the Special Issue : Making Sense of Organizing: in Honor of Karl Weick. *Organization Studies*, 27(11), 1573-1578.
- Taylor, J. R. (1999). The Other Side of Rationality: Socially Distributed Cognition. *Management Communication Quarterly*, 13(2), 317-326.
- Taylor, J. R. (2005). In Praise of Ambiguity: Forum Response. *Management Communication Quarterly*, 19(2), 299-306.
- Taylor, J. R., & Cooren, F. (1997). What makes communication organizational: how the many voices of a collectivity become the one voice of a organization. *Journal of Pragmatics*, 27, 409-438.
- Taylor, J. R., Cooren, F., Giroux, N., & Robichaud, D. (1996). The Communicational Basis of Organization: Between the Conversation and the Text. *Communication Theory*, 6(1), 1-39.
- Taylor, J. R., & Robichaud, D. (2004). Finding the Organization in the Communication: Discourse as Action and Sensemaking. *Organization*, 11(3), 395-413.
- Thomas, D. C. (2006). Domain and Development of Cultural Intelligence: The Importance of Mindfulness. *Group & Organization Management*, 31(1), 78-99.
- Tope, D., Charberlain, L. J., Martha, C., & Hodson, R. (2005). The Benefits of Being There: Evidence from the Literature on Work. *Journal of Comtemporary Ethnography*, 34(4), 470-493.
- Tsoukas, H. (1994). Ethnos or Polis? Some Thoughts on the Balkan Intolerance. *Organization*, 1(2), 433-438.
- Tsoukas, H. (1998). Introduction: Chaos, Complexity and Organization Theory. *Organization*, 5(3), 291-313.

- Tsoukas, H., & Hatch, M. J. (2001). Complex Thinking, Complex Practice: The Case for a Narrative Approach to Organizational Complexity. *Human Relations*, 54(8), 979-1013.
- Vallaëys, A. (2004). *Médecins sans frontières: la biographie*. Paris: Fayard.
- Van Herzele, A. (2004). Local Knowledge in Action. *Journal of Planning Education and Research*, 24, 197-212.
- Van Maanen, J. (1995). Style as Theory. *Organization Science*, 6(1), 133-143.
- Van Maanen, J., & Schein, E. (1979). Toward a theory of organizational socialization. *Research in Organizational Behavior*, 1, 209-264.
- Varey, J. R. (2006). Accounts in Interactions: Implications of Accounting Practices for Managing. In F. Cooren, J. R. Taylor & J. E. Van Every (Eds.), *Communication as Organizing*: Lawrence Erlbaum.
- Vogus, J. T., & Welbourne, M. T. (2003). Structuring for High Reliability: HR practices and Mindful processes in reliability-seeking organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 877-903.
- Webster, J., & Watson, R. T. (2002). Analysing the Past to prepare for the future: writing a literature review. *MIS Quarterly*, 26(2).
- Weick, K. E. (1979). *The social psychology of organizing*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Weick, K. E. (1987). Organizational Culture as a Source of Reliability. *California Management Review*, 29, 112-127.
- Weick, K. E. (1990). The Vulnerable System: An Analysis of the Tenerife Air Disaster. *Journal Of Management*, 16(3), 571-593.
- Weick, K. E. (1993). The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster. *Administrative Science Quarterly*, 38(4), 628-652.
- Weick, K. E. (1995). *Sensmaking in Organization*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Weick, K. E. (1999). That's Moving Theories that Matter. *Journal Of Management Inquiry*, 8(2), 134-142.
- Weick, K. E. (2001). Gapping the Relevance Brigde: Fashions meets Fundamentals in Management Research. *British Journal of Management*, 12, 71-75.
- Weick, K. E. (2003). Organizational Design and the Gehry Experience. *Journal Of Management Inquiry*, 12(1), 93-97.
- Weick, K. E. (2004). Normal Accident Theory as Frame, Link, and Provocation. *Organization & Environment*, 17(1), 27-31.
- Weick, K. E. (2006). Faith, Evidence, and Action: Better Guesses in an Unknowable World. *Organization Studies*, 27(11), 1723-1736.
- Weick, K. E., & Browning, L. D. (1986). Argument and Narration in Organizational Communication. *Journal Of Management*, 12(2), 243-259.
- Weick, K. E., & Putnam, T. (2006). Organizing for Mindfulness: Eastern Wisdom and Western Knowledge. *Journal Of Management Inquiry*, 15(3), 275-287.
- Weick, K. E., & Roberts, K. H. (1995). Collective Mind in Organisation: Heedful interrelating on flight decks. In *Making sense of the organization*. Malden, MA: Blackwell.
- Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2001). *Managing the unexpected: Assuring high performance in a age of complexity*. San Francisco: Jossey Bass.

- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (1999). Organizing for high reliability: processes of collective mindfulness. *Research in organizational behavior*, 21, 81-123.
- Wittgenstein, L. (1953). *Philosophical Investigations*. Oxford: Blackwell.
- Yakura, E. K. (1995). Transferring Best Management Practices Across Cultural and Organizational Boundaries: Japanese and U.S. Nuclear Power Plants. *Industrial & Environmental Crisis Quarterly*, 9(2), 198-212.
- Zohar, D., & Luria, G. (2003). Organizational Meta-Scripts as a source of High Reliability: the case of a army armored brigade. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 837-859.

ANNEXE 1 : Réunion du comité de Direction MSF avec acceptation du projet de recherche

Réunion du Comité de Direction mardi 5 juillet 2005

Présents : Graziella Godain, Olivier Lesrel, Stephan Oberreit, Pierre Salignon, Marc Sauvagnac

Absents : Ann Avril, Emmanuel Baron (participe à la semaine médicale), Guillermo Bertoletti, Francisco Diaz (au Niger), Graziella Godain, Bénédicte Jeannerod,

POINT DEPARTEMENT PAR DEPARTEMENT

FINANCES : Marc Sauvagnac

Cour des comptes (suite)

Marc Sauvagnac a rencontré la Cour des comptes le 4 juillet et les reverra une nouvelle fois le 19 juillet (contrôle de pièces comptables)

La cours des comptes fait un audit transversal concernant 8 ONG et un rapport (mission sociale des associations et ratio) devrait être publié en février 2006. A suivre. Nous ne savons pas encore si il s'agira d'un rapport commun pour toutes les associations contrôlées ou si il y aura des rapports pour chaque association (ce que nous souhaitons).

Révision budgétaire

Elle est en cours. A suivre

RESSOURCES HUMAINES SIEGE : Olivier Lesrel

Bureau des départs

Un état des lieux du fonctionnement du bureau des départs sera fait à compter de septembre, sous la responsabilité directe d'Olivier. Cahier des charges en cours de finalisation.

OPERATIONS : Graziella Godain

Voir compte-rendu de la réunion des Opérations

Ressources Humaines

Graziella part en congé maternité le 20 juillet. Annick Hamel viendra en support à Guillermo pendant son absence.

Arnaud Jeanin est recruté sur un CDD de 6 mois aux opérations sur la question du pilotage des activités.

COMMUNICATION : Stephan Oberreit

Niger et autres situations nutritionnelles dégradées...

Jean-Hervé est en visite au Niger. De la communication est envisagée à son retour si cela est nécessaire. A suivre. Au Sud du Soudan, MSF Suisse envisage la publication d'un communiqué de presse sur les résultats d'une enquête nutritionnelle et la situation alarmante dans la région d'Akuem. Enfin, MSF Suisse aurait l'intention de faire un autre CP sur la malnutrition dans la zone où ils interviennent en Ethiopie.

Le CD se demande si il est opportun et utile de diffuser tous ces CP en même temps et de fixer des priorités sur les messages que nous souhaitons diffuser. A suivre.

Haïti

Kevin, le chargé de Com du desk à NY, et l'équipe de Haïti vont faire un point presse ce soir heure de Paris sur Port au Prince avec diffusion d'un CP. Voir site internet www.msf.fr

Festival « Solidays » à Longchamp (Boulogne)

C'est ce week-end avec l'exposition « Acteurs d'Urgence ».

Al Jazeera (suite)

Après la visite d'une équipe de journalistes de cette chaîne arabe au Niger, la Com' a reçu une demande de leur rédaction pour retourner sur un autre terrain d'intervention de MSF.

Plusieurs pistes envisagées : Kenya ou Malawi... A suivre

INFO DE LA DIRECTION GENERALE : Pierre Salignon

Conclusions du séminaire de direction du 28 juin 2005

Voir pièce jointe regroupant le *canevas* de la présentation faite par Pierre sur le bilan à mi année. Ce n'est pas un texte exhaustif mais plus une trame de discussion utilisée avec le CD après les présentations faites par tous les directeurs.

Un compte-rendu du séminaire sera finalisé dès que nous aurons un peu de temps...

Milles excuses (surtout de Pierre) sur le report de la rencontre entre les RP et les Directeurs (en raison des déplacements et absences des uns et des autres). Elle sera re planifiée à la rentrée de Septembre.

AG Bordeaux

Elle a eu lieu jeudi dernier. Ambiance agréable. Présentation du bilan de l'année et des perspectives + résultats financiers. Discussion autour de l'approvisionnement et des perspectives futures. Le compte-rendu de l'AG sera diffusé largement aux membres du CA, aux directeurs et aux RP. Il est accessible sur demande auprès de Véronique Loeillot.



Pierre ira à Bordeaux après la mi août pour une réunion de travail avec Gérald et rencontrer l'équipe autour du bilan mi année 2005 de nos activités.

Compte rendu de la visite à Haïti

Voir site internet. Une conférence de presse est prévue à Port au Prince cet après midi. On verra si elle permet d'attirer l'attention des media sur les violences en cours.

Recrutement du nouveau directeur des RH terrain

Les entretiens auront lieu demain avec les 3 candidats retenus. Des entretiens téléphoniques seront également organisés avec le DG de MSF Australie, Philippe Couturier, qui représentera les sections partenaires dans le processus de sélection. Pierre souhaite annoncer la nomination de la nouvelle direction des RH terrain la semaine prochaine, avant le 15 juillet.

Projet de recherche de l'université de Montréal

Un exemplaire de ce projet de recherche est disponible dans le bureau de Véronique Loeillot pour ceux que cela intéresse. Les directeurs des Opérations, de la logistique et le responsable de la cellule des urgences + le DG sont favorables à sa réalisation. Sans rentrer dans plus de détails, il consiste « à mieux comprendre la manière dont une organisation comme MSF met en place ses interventions que ce soit depuis son siège ou sur le terrain ». Elle devrait « permettre de donner à l'association un portrait réaliste des pratiques organisationnelles en cours, une meilleure idée des conflits potentiels entre le terrain et le QG, des outils et des méthodes disponibles aux intervenants sur le terrain pour la poursuite la plus efficace possible de leurs activités, une vue d'ensemble qui permettra à l'organisation de demeurer créative et imaginative sur le terrain des opérations ». Pierre a rencontré François Cooren et Frédéric Matte les deux chercheurs concernés et a donné son accord pour un travail pendant 1 an avec eux.


Prochains CD (quelques sujets)

- Fidélisation des cadres avec Denis Gouzerh, questions contractuelles
- Prise en charge administrative du personnel national avec Franck
- Etat d'avancement du projet de Rémunération Internationale avec Anne Louise (à la rentrée de septembre)
- Forages et projet TUPLAN de suivi des données logistiques avec Francisco Diaz (à la rentrée)
- Pilotage des activités par Arnaud Jeanin (courant septembre) et préparation de la semaine projet de novembre

Sujets à suivre par la direction des opérations et la direction de la communication

Pierre demande dans les semaines à venir de suivre l'évolution des sujets suivants :

- l'arrestation des 2 expatriés MSFH à Khartoum et ses enseignements / implications ;
- l'enlèvement des 2 volontaires en Ituri et ses implications / enseignements opérationnels ;
- l'affaire Arjan Erkel et le lancement de la campagne de protestation publique envisagée ;
- les suites de l'assassinat de nos collègues en Afghanistan après l'arrestation d'un des principaux suspects.



La prochaine réunion des DirOp se tiendra à MSF Amsterdam le 13 juillet. Elle sera l'occasion de revenir sur ces dossiers.

ANNEXE 2 : Formulaires de consentement et certificat d'éthique

Formulaire de consentement relatif à la participation à une étude ethnographique portant sur l'organisation humanitaire Médecins Sans Frontières

Le présent formulaire a pour but de certifier que tous les participants à la recherche consentent librement et d'une manière éclairée à prendre part à la recherche après avoir été informés, entre autres, des objectifs de la recherche et de la nature exacte de leur participation.

A) RENSEIGNEMENTS AUX PARTICIPANTS

Titre de l'étude : L'aide humanitaire d'urgence en action : une approche ethnographique : le cas de Médecins sans frontières

Chercheur : Frédéric Matte
Candidat à la maîtrise
Département de communication
Université de Montréal
CP 6127, Succursale Centre-Ville
Montréal, Qc H3C 3J7

Objectifs de la recherche :

Le projet vise à rendre compte de la manière dont Médecins sans Frontières procède lorsqu'elle lance et organise une campagne d'assistance pour des populations en détresse. Cette recherche vise à définir les principes organisationnels qui pourront être identifiés à partir d'une étude ethnographique minutieuse des activités logistiques déployées lors d'interventions humanitaires.

Modalité de participation à la recherche:

L'étude implique que le chercheur puisse observer physiquement le participant durant les activités quotidiennes de son travail. L'étude nécessitera également la réalisation d'entrevues semi dirigées (variant de 30 minutes à deux heures) afin d'évaluer nos observations et de s'assurer de respecter la vision du participant.

Confidentialité des données recueillies :

Plusieurs données non nominatives recueillies au cours d'entrevues et/ou de l'observation du participant ne sont pas considérées confidentielles, c'est-à-dire que des extraits d'entrevues et ou des notes d'observation pourront être publiés pour documenter notre analyse et les résultats des chercheurs dans le contexte de la diffusion des résultats de la recherche. Toutefois, toutes les informations susceptibles d'identifier les participants à l'étude, les auteurs des propos rapportés ou les personnes auxquelles il est fait référence dans ces propos seront ou bien retirées, ou bien modifiées de manière à assurer la confidentialité des données nominatives. Ainsi, les noms des participants seront remplacés par des pseudonymes et les visages enregistrés sous format vidéo seront brouillés de manière à être méconnaissables. Les noms resteront strictement confidentiels et ne seront transmis à aucun individu ou organisme.

Avantages et inconvénients liés à la recherche

Avantages : En participant à cette recherche, vous pourrez contribuer à l'avancement des connaissances sur la manière dont une organisation humanitaire comme MSF procède lorsqu'elle lance, organise et gère une de ses interventions auprès de populations en détresse. En participant à cette recherche, vous contribuez à faire mieux connaître les principes organisationnels qui pourront être dégagés de l'étude minutieuse de vos pratiques de travail. L'identification de tels principes permettra ainsi d'améliorer la nature des interventions, tant au niveau de MSF, qu'au niveau d'autres organisations humanitaires

Inconvénients : En participant à cette recherche, vous ne courez pas de risques particuliers. Les principaux inconvénients que nous sommes en mesure d'identifier sont reliés à la présence du chercheur lorsqu'il vous suivra dans vos activités de travail. Cette présence impliquera de l'observation, des prises de note, des enregistrements audio et/ou des enregistrements vidéo, lesquels pourront peut-être créer un certain inconfort de votre part. Tel que spécifié ci-dessous, vous pouvez, à n'importe quel moment et sans avoir à donner de raisons spécifiques, interrompre l'enregistrement, qu'il soit sous forme écrite, audio ou vidéo.

Participation volontaire et retrait de l'étude

Votre participation est entièrement volontaire. Vous demeurez libre de vous retirer en tout temps, sans aucun préjudice et sans avoir à justifier

votre décision. Vous pouvez vous retirer de l'étude simplement en avisant verbalement le chercheur principal, François Cooren, que vous pouvez joindre au (514) 343-6111 (#2759). Si, au cours de l'étude, de nouvelles informations ou des changements aux procédures de recherche susceptibles de vous faire reconsidérer votre décision de participer à l'étude surviennent, vous en serez avisé.

Indemnité

Aucune compensation financière ne sera versée pour votre participation à la présente recherche.

B) FORMULAIRE DE CONSENTEMENT LIBRE ET ÉCLAIRÉ

Titre de l'étude : L'aide humanitaire d'urgence en action : une approche ethnographique : le cas de Médecins sans frontières

Chercheur principal : Frédérik Matte
Candidat à la maîtrise
Département de communication
Université de Montréal
CP 6127, Succursale Centre-Ville
Montréal, Qc H3C 3J7

Je déclare avoir pris connaissance des informations ci-dessus, avoir obtenu les réponses à mes questions sur ma participation à la recherche et comprendre le but, la nature, les avantages, les risques et les inconvénients de cette recherche.

Après réflexion et un délai raisonnable, je consens librement à prendre part à cette recherche. Je sais que je peux me retirer en tout temps sans préjudice et sans devoir justifier ma décision.

Signature : _____ Date : _____

Nom : _____ Prénom : _____

Je déclare avoir expliqué le but, la nature, les avantages, les risques et les inconvénients de l'étude et avoir répondu au meilleur de ma connaissance aux questions posées.

Signature du chercheur _____ Date : _____
(ou de son représentant)

Nom : _____ Prénom : _____

Pour toute question relative à l'étude, ou pour vous retirer de l'étude, vous pouvez communiquer avec François Cooren, Professeur agrégé, au (514) 343-6111 (#2759) ou f.cooren@umontreal.ca

Toute plainte relative à votre participation à cette recherche peut être adressée à l'ombudsman de l'Université de Montréal, au numéro de téléphone (514) 343-2100 ou à l'adresse courriel ombudsman@umontreal.ca.

C) FORMULAIRE DE CONSENTEMENT LIBRE ET ÉCLAIRÉ À L'ENREGISTREMENT AUDIO OU VIDÉO DE MES ACTIVITÉS DE TRAVAIL ET ENTREVUES AVEC LE CHERCHEUR

Titre de l'étude : L'aide humanitaire d'urgence en action : une approche ethnographique : le cas de Médecins sans frontières

Chercheur principal : Frédéric Matte

Candidat à la maîtrise
Département de communication
Université de Montréal
CP 6127, Succursale Centre-Ville
Montréal, Qc H3C 3J7

Je consens à ce que mes **activités de travail** soient enregistrées sous format **audio** ☐ Oui

☐ Non

Je consens à ce que mes **entrevues** soient enregistrées sous format **audio**

☐ Oui

☐ Non

Je consens à que mes **activités de travail** soient enregistrées sous format **vidéo**

☐ Oui

☐ Non

Je consens à ce que mes **entrevues** soient enregistrées sous format **vidéo**

☐ Oui

☐ Non

Signature : _____ Date : _____

Nom : _____ Prénom : _____

Je déclare avoir expliqué le but, la nature, les avantages, les risques et les inconvénients de l'étude et avoir répondu au meilleur de ma connaissance aux questions posées.

Signature du chercheur _____ Date : _____
(ou de son représentant)

Nom : _____ Prénom : _____

Pour toute question relative à l'étude, ou pour vous retirer de l'étude, vous pouvez communiquer avec François Cooren, Professeur agrégé et directeur du projet de recherche, au (514) 343-6111 (#2759) ou [REDACTED]

Toute plainte relative à votre participation à cette recherche peut être adressée à l'ombudsman de l'Université de Montréal, au numéro de téléphone (514) 343-2100 ou à l'adresse courriel ombudsman@umontreal.ca.



ANNEXE 3 : Ordre de Mission



ORDRE DE MISSION

No : ADM/AMMAN/30/10/06

Monsieur **Frédéric MATTE** est officiellement mandaté par Médecins Sans Frontières pour effectuer une mission d'urgence Médicale en Jordanie pour une période de 1 mois allant du **29/10/06 au 29/11/06**

Nous remercions les autorités civiles, militaires et politiques de bien vouloir faciliter le déroulement de la présente mission.

Paris, le 27/10/2006

Pour l'association,
Coralie Lechelle
Responsable-Adjointe
Bureau des Urgences

ANNEXE 4 : Transcription 1

MSF : *Une organisation humanitaire en action: une approche ethnographique*

Frédéric Matte/François Cooren

Transcription : Décembre 05 : Réunion des Opérations 1 : Paris : Pakistan (1)

(38m.10)

M : On a bien vu qu'on n'était pas tout à fait si préparé qu'on aurait voulu pour les déploiements d'une équipe, de matériel et surtout de (inaudible) items, relief items. Il y a une amélioration possible. Mais c'est en cours, déjà. Peut-être Thierry veut dire un mot. Et moi je vais insister sur cette pratique médicale de toute urgence avec tous les sauveteurs de vie qui arrivent de toute la terre entière et qui se permettent de faire des actes médicaux qui se permettraient pas euh euh chez eux. Donc je crois là-dedans on a une valeur ajoutée. Euh j'ai la conviction que l'on peut le faire. Après, chaque fois à mesurer selon la nature de la catastrophe. Selon la magnitude, soit c'est une fenêtre d'une semaine, soit c'est deux semaines, soit c'est d'un an comme c'est le cas aujourd'hui au Pakistan. Donc, voilà. C'est ça. C'est tout.

(6 secondes)

Inaudible...

(39 m.27)

G : Comment vous analysez ça aujourd'hui pour la prochaine fois. Le côté... euh...(2) les les diff... enfin, les questions de stratégies que vous avez eues ou y'a eu les bon les malentendus ou je sais pas trop.. les problèmes. La prochaine fois. Comment vaut mieux aller la prochaine fois. Différent.

T : Ben. Ce qu'on voit bien, c'est que, si on regarde un petit peu ce qui a été présenté, le premier mois, on fait pas, pour faire dans la caricature, on fait pas grand-chose quoi. Pendant pendant un mois, MSF fait pas grand-chose sur le Pakistan. Aujourd'hui, le programme est démarré et assez magnifique mais, on peut regretter ce mois de... Et là on a plusieurs choses c'est que un, y'a une culture dans la maison de dire on peut pas arriver à faire quelque chose en temps et en heures tout de suite euh et... Pour ne citer Rony Brauman devant tous nos coordinateurs la dernière fois qu'il a présenté un truc : y'a dit on n'a jamais rien fait sur les catastrophes naturelles à part avoir donné des médicaments à la femme d'un dictateur. Voilà la

culture... (inaudible)... Nous, on en avait parlé, et la politique était assez claire sur les catastrophes naturelles : l'ampleur, est-ce qu'on a un intérêt dans le pays, est-ce qu'on est déjà présent dans le pays. Alors en gros, pour autant ça reste, si on regarde le tsunami, y'a eu des hésitations de la part du desk des Urgences au départ, et de la maison, pareil sur, pareil sur le Pakistan. Donc déjà si on peut casser ça. Voilà. Si on veut on peut y arriver. Si on veut on peut y arriver avec tout ce qu'on est en train de mettre en place. C'est-à-dire l'hôpital qu'on vient de monter, on l'a montée à l'empirique. Avec des commandes faites ou y manque le trois-quarts des items qu'on a commandés encore sur place. Et qu'on s'est débrouillé avec tout ce qui avait sur place pour y arriver. C'est-à-dire que c'est pas finalisé. Mais qu'on espère dans 3 mois 6 mois avoir vraiment cet hôpital modulable disponible à Bordeaux en temps et en heure. Sur les équipes : faire partir 3 personnes qui sont qui sont peut-être pas les gens les plus expérimentés sur les évaluations qui sont particulièrement difficiles et de toute manière 3 personnes, c'est une grosse erreur. La prochaine fois, y faut s'autoriser une sortie une sortie une sortie même blanche mais lourde, et là on peut déjà composer les équipes, ça veut dire une douzaine de personnes. Après y faut qu'on les ait. Ça c'est tout le travail à nous, de réseaux d'urgence, de notre pool d'urgence, et de se dire que de toute manière si on n'a pas, y'a des cadres par exemple qui partent immédiatement, y'a des cadres, euh, des urgences. Pareil pour les (inaudible), les quatre dernières catastrophes naturelles, on a eu à essayer de mettre des tentes sur place, ça toujours été de mauvaise qualité, trop tard et autre, donc y'a une demande à Bordeaux aujourd'hui sur tout ce qui est (inaudible). Soit de pré positionnement, soit de contrat clair avec des entreprises, avec des fournisseurs sur la possibilité d'avoir en temps et en heure le produit que l'on désire. C'est-à-dire avec les cahiers des charges qu'on aura posés. Ça c'est un travail qui devrait aboutir dans dans deux mois. Donc voilà un petit peu en gros comment on l'imagine. Mais d'abord casser ça, et bien voilà, le jour, parce que c'est de l'urgence qui va vite celle-là. Et voilà. Jeff pourrait en parler. C'est que les personnes elles peuvent rien faire. T'arrives, tu veux aller voir plus loin. Tu veux aller voir plus loin. Tu laisses derrière. Y'a d'autres personnes qui arrivent. C'est euh... t'as pas la logistique parce que t'as pas assez mis de personnes. Donc soit t'y vas avec des... avec la grosse machine ou soit tu y vas pas. Au moins, si tu crois pouvoir faire quelque chose tout de suite quoi.

- J : Moi dans le cas de la catastrophe du Pakistan, je ne vois pas du tout la citation de Brauman. Dans ce contexte-là, y'a vraiment des choses à faire. Vu le nombre de patients qui avait et vu le nombre de gens à prendre en charge et la nature des traumatismes, y'a vraiment des choses à faire et encore en ce moment, y'a des choses à faire pour au moins un an. Donc, moi je remets tout à fait en question cette citation. Et je pense que...
- T : Il a repris un peu (inaudible)... c'était un peu véhiculé comme ça=
- G : =C'est la première fois que nous avons des blessés avec lesquels qu'on aurait pu s'adresser d'emblé. Donc y'a un réflexe...

- T : À J plus, À J plus 5 je rappelle qu'on soignait des blessés sur le tsunami.
- J : Ouan. Le truc, c'est que, comment ça c'est passé la première semaine, on avait du matériel à J 6, J 7 et déjà. Donc, tu pouvais pas travailler sans matériel avant qu'il arrive. Je pense q'effectivement c'aurait bien qu'on soit un peu plus nombreux dans l'équipe. Voire un chirurgien Hollandais. Voire un administrateur. Enfin, plus de monde, parce que la question=
- T : =Juste pour nuancer un petit peu. Le matos et le chirurgien je pense que là (...), je vous ferai ce qu'on est en train de faire exactement et je vous le ferai passer mais je pense pas que ce soit la période. Tout le monde arrive avec beaucoup de matériel et des chirurgiens. Tes trois premiers jours vont être logistiques. Des triages. Des triages et beaucoup plus. Tout le monde va arriver avec des chirurgiens et du matos=
- J : =je pense que c'est complémentaire=
- T : =On a monté l'hôpital. On a monté l'hôpital avec le matos de beaucoup de gens=
- J : =Je pense que c'est complémentaire. Et en réunion on a eu une autre discussion avec Nick (inaudible) et Mercedes : jusqu'ou on va dans l'exploration dans les montages. Ou est-ce qu'on fou le chirurgien. Est-ce qu'on le fou à Batagram ou est-ce qu'on le fou à Mansera. Moi j'ai défendu l'idée qui fallait rester sur Mansera. Y'avait, dans l'hôpital de Mansera, y'avait une équipe de MOS, et y'avait une équipe de chirurgiens d'une organisation pakistanaise=
- M : =Ouan ben=
- J : =Avec un bâtiment dure ou y bossaient comme des (inaudible), y faisaient des transfusions sans test ou des stérilisations à moitié, et y'avait des bâtiments dures, à côté de, collé à l'hôpital de Mansera, ou c'était possible, de faire top nickel, et d'abord une salle de réveil. Et les mecs y nous ouvraient les bras. Et on a discuté hein (inaudible) parce que c'est vraiment en discussion. Ou est-ce qu'on va foutre les chirurgiens qui arrivent. On a préféré les mettre d'emblé sur Batagram. Et de faire de la chirurgie euh trauma à moitié pratiquement pas parce qu'on savait que les mecs (inaudible) les bons....() remplacer les besoins on va dire de la chirurgie traditionnelle classique () parce que l'hôpital est détruite.
- M : Ouais mais c'est toujours difficile de s'inscrire. Je comprends bien tout ça. Donc je crois que la la manière de pouvoir vraiment ouvrir la brèche c'est en fournissant d'emblé une capacité organisationnelle de tri. Voilà. Ok. La première heure tu n'es pas là. Tu n'es pas forcément là. Mais tu fais le tri après. À l'envers. C'est comme ça. Et que tu peux garantir, mais très vite, et les autorités quand même y s'ouvrent parce que toute la bande de secouriste. Voilà. C'est la bande de chir. Très bien. Mais la bande de chir. Notre chir Sami a lavé, hein, les fringues, tu vois pour

montrer aux autres que, quand même, y faut être un peu propre, hein, dans un bloc opératoire. Et c'est anecdotique=

J : =Mais mais=

M : =Mais je crois que c'est là vraiment ou on peut, si on arrive avec que un chir et avec que du matos. Non. Il faut arriver avec une proposition d'organisation de triage. Et voilà. On y va. Et ça, (inaudible) après tu peux utiliser même les chir courants, ils sont sympas, ils parlent pas anglais, et rien mais bon, ils sont chir. Mais l'histoire c'est de faciliter les moyens d'œuvrer, d'organisation, de stérilisation, de procédure, de tri, c'est ça ou on peut vraiment comme dans l'équipe à partir tout de suite c'est pas forcément que le chir=

J : =C'est complémentaire=

M : =Mais c'est vraiment c'est les deux nanas infirmières comme ça qui se tapent, nanas ou mecs, (rires) qui font vraiment qui commencent, tu vois, qui font comme ça. Toi là (..) et tu nous fou la paix. Toi ça. Parce que les autorités sanitaires et la direction de l'hôpital et le staff médical de les endroits touchés pour une arrivée de blessés soit des des *casualities*, ils sont complètement gelés, ils sont plats, incapables d'avoir une petite vision mais je crois que c'est ça que nous on peut faire (..). Mais il faut d'abord se donner la conviction, c'était pas si on n'avait pas cette conviction. Deux, se donner vraiment les moyens. Et ça veut dire que peut-être tu arrives dans un endroit et tu trouves ton truc costaud, et en une semaine, il a eu beaucoup plus de décès que de blessés, les blessés étaient d'une nature beaucoup plus vital que les cas de traumatismes, parce qu'il ne faut non plus négliger de quoi on est en train de parler. Si aujourd'hui on a des blessés encore, c'est parce qu'ils sont pas morts. C'était pas des blessés vital non plus. Mais c'est aussi pour ça, (inaudible), que les gens médicaux se permettent de faire des procédures sans conditions rigoureuses. Des procédures qui sont pas vital et qui par contre, peuvent donner une morbidité et un handicap pour la vie. C'est. Donc il faut assumer que chaque cata est différente. Et que l'on ne sait pas d'emblé. Et que voilà. Tu planes, tu payes, tu payes la facture, d'une sortie blanche mais mais bien bien costaud, bien bien lourde, et après, on décide. C'est encore plus, c'est moins, ou se tasse, c'est comment. Mais...Et voilà.

T : Ce qu'on est en train de faire en plus. Un petit détail qui est logistique mais qui a son importance c'est euh, de discuter avec différentes compagnies d'aviation pour avoir un avion dans la minute ou on décide de démarrer qui puisse aller, tout dépendra ou sera notre matériel, à Rome parce que les tentes restent à Rome, ou quoi c'est toute des discussions en cours. Récupérer l'équipe à Paris, passer à Bordeaux et filer sur place dans les euh, les 24 heures.

J : Mais moi, tu vois, moi je pense que encore une fois je reviens (inaudible) Il faut à la fois avoir à la fois avoir des gens qui font du triage et à la fois des gens qui font des soins. Tu peux pas avoir que des gens qui sont là à faire du triage quand y'a des

mecs qui arrivent complètement défoncés. Tu les tries pour les mettre ou. Tu vas les trier pour les mettre ou. Tu les mets dans une tente. Parallèlement, parallèlement y'a des gens qui bossent, ça c'est le premier point=

M : =Moi je veux dire=

J : =Et le deuxième chose c'est que comment ça c'est passé là-bas, dans le camp j'étais tout seul pendant 4 jours, ben t'as les infirmières qui sont arrivées à le ... à J6 voilà. Première infirmière avec un logisticien. Négociation avec les autorités. Les mecs qui t'as rien à leur proposer de concret, matériellement si tu veux, hein si t'as la machine derrière la logistique, tout ça, les mecs y te croient à moitié quoi. Donc ils étaient welcome mais si t'as pas la logistique derrière qui suit=

M : = (inaudible) On était 14 médicaux et paramédicaux avec deux infirmières « outils », deux infirmières de salle. (50.30) Avec, on a eu une lecture, quand même, un peu, c'est pas. *Lessons lerned*, c'est pas une question de, mais, à la, à une semaine, on avait du matériel pour construire un hôpital, pas gonflable, très bien, c'est pas grave, on avait 14 médicaux et paramédicaux, avec une équipe chir complète, 2 nanas outils, 2 nanas salle euh... tout ça. On avait plusieurs coordo d'urgence dans le groupe. Donc ça va. C'est pas. À une semaine, on avait de quoi faire, et on n'a pas pu le faire. C'est c'est comme ça.

T : Je voudrais pas qu'on s'attarde trop longtemps quand même parce qu'on n'a pas beaucoup de temps. Et je voulais juste revenir sur les perspectives. Ça on a parlé du travail qu'on est en train de faire et la conviction qu'on a donnée à la maison sur et après on pourra cheminer.

J : = C'est étonnant, c'est étonnant =

T : = Vous verrez ce travail. Je voudrais juste revenir sur les perspectives. Et rappeler quelque chose qu'a soulevé Mercedes, c'est-à-dire, voilà, les traumatismes, les blessés qui sont là y sont pas en train de crever parce qu'ils sont pas morts. Vous me direz pour un certain nombre, y sont plus à risque de toute manière, mais mélanger des déplacés et des blessés c'est beaucoup de déplacés et de blessés aujourd'hui. N'empêche qu'on a 100 000 déplacés à tourner, dans des très mauvaises conditions de vie, y'a pas y'a de pédiatrie, y'a pas de y'a pas de dispensaire, y'a aucun accès aux soins, y fait de plus en plus froid. Y vont chopper des épidémies de pneumo ou de diarrhée parce que la flotte passe, c'est le travail faire d'évaluation de tous ces camps, c'est-à-dire que peut-être, en plus de ça, derrière on a une autre urgence. C'est nous qui allons la faire c'est pas nous, en tous les cas, si on s'aperçoit qu'il y a une grosse catastrophe au niveau mortalité chez les gamins en ce moment, y faudrait bien qu'on s'y colle. Moi j'ai peur que que les Suisses pour le moment ça fait 3 fois qu'ils nous appellent, que ce soit Mercedes que ce soit moi, pour trouver des coordos d'urgence, donc on va y compter dessus mais on va avoir un petit peu de mal et je tiens juste à vous dire oui ça risque de faire un peu, une deuxième vague d'urgence sur, peut-être peut-être pas.

J : C'est étonnant c'est étonnant quand tu dis que...(inaudible) qui faudrait trouver des gens plus expérimentés, en fait y'avait Jean Kleme aussi qui était là.euh, je crois qu'il est assez expérimenté, euh...

F : Non mais Jean-François je pense que cette discussion=

J : =Non non mais c'est important=

G : =On va arrêter là, on va arrêter là parce qu'on a trop de sujets.

(53 :00)

Suite....

ANNEXE 5 : Transcription 2

MSF : *Une organisation humanitaire en action: une approche ethnographique*

Frédéric Matte/François Cooren

Transcription : Août 05 : Réunion des Urgences 1 : Paris : Niger (1)

(37.32 à 42.45)

T : Petite point logistique. Je reviens sur quelque chose que j'avais dit et j'aurais pas du plier. Euh... et euh qui euh...qui coûte plus de 100 000 euros. C'est euh je ne vois pas pourquoi on continue à mettre des systèmes radios dans des pays qui ne sont pas en guerre où le téléphone portable marche à peu près partout. À part pendant deux heures ou t'es sur un ambulatoire. Mais est-ce qui faut vraiment être joignable partout tout le temps euh... sur l'ambulatoire est-ce qu'on a besoin. Ça marche pas. Ça ne marche pas parce que moi on m'a laissé partir sans per diem, sans téléphone. On s'est pas posé la question. J'suis à Zinder, je reviens, je vais prendre un avion, machin. Donc, on a l'impression en technique on devrait pouvoir être joint tout le temps par tout. Les téléphones portables tu les enlèves plus. Il faut pas être plus réactionnaires qu'on l'est. C'est pas parce que tu mettras des radios et que t'arriveras à enlever les téléphones portables. J'ai jamais vu. J'l'ai jamais vu fonctionner. Dès que tu rajoutes un système, tu le rajoutes. T'en enlèves pas un autre. Donc, qu'on arrête de vouloir faire les missions c'est la radio et tout moi je suis pas... en tout cas ma position elle est les radions sont pas utilisées. C'est quand même un investissent de de plus de 100 000 euros et les radios ne sont pas utilisées et ne le seront pas euh...Diabolo t'es peut-être pas d'accord avec moi. Mais c'est vrai non. (bruit ambiant inaudible ici). Qui est d'accord avec moi, qui est d'accord avec moi donc, j'avais demandé à Cisco d'être présent au débriefing et j'en reparlerai avec Cisco mais voilà ma position. En tout les cas je vois pas l'intérêt. Euh on n'arrive pas à enlever un système pour en mettre un autre. Surtout quand le d'aujourd'hui avec les portables et tout le monde en a un.

M : Même avec tous les déplacements, tous les transports de gamin et tout ça dans les voitures de.

T : Qu'est-ce que tu veux, qu'est-ce que tu veux. Ah non mais je ne dis pas par exemple à Zakoro ça marche pas du tout il en faut pas. Mais je dis euh

c'est... Je fais juste là des euh.. des réflexions générales pour la suite. Parce que je suis pas rentré dans les détails de la mission. C'était pas c'était pas le rôle de ma visite. Mais au global de vouloir remettre des radios partout et parce que l'idée était aussi d'enlever les téléphones portables. Ça ne marche pas. On superpose. Là t'as des turallades, t'as des radios, t'as des téléphones portables, t'as et euh et euh on l'a vu au Darfour c'était pareil dès que tu veux rajouter un truc t'en enlèves pas un autre. C'est pas possible/

P : C'est pas là on est la question. C'est d'abord, un système de communication fiable. Or, les téléphones sont pas fiables les... regarde les ImarSat qu'on a. (...) ça marchait pas, les turasins ça marche pas. Bon, tu peux me dire ce que tu veux. Quand t'es dans les montagnes, moi j'y étais pendant 15 jours, je peux contacter personne.

T : (...) Y marche pas ton/

P : Non y marchait pas. Alors c'est toujours dû au satellite qui est mal placé d'accord. J'étais avec un log qui était béton là dedans et qui (...) et ça ne marche pas. Comme quand moi j'étais en juin au Niger. J'étais à Quetta je contactais. Rien. Ça ne fonctionne pas. J'avais aucune communication possible avec un ImarSat. Je suis à Tawha pareil. Oui le le leuh le standard M. Mini m... Ben y t'ont raconté demande à Mino il est tombé en panne de merde pendant 4 jours, après ça marchait 3 jours ça marchait pas 4 jours. C'est pas fiable tu vois. Donc si on accepte d'avoir des trucs qui ne sont pas fiables. Mais t'as raison de dire si on rajoute ça/

T : Le problème le problème des ImarSat c'est ce qui existe de plus fiable. Y'a pas d'autres systèmes aujourd'hui/

P : Ben... Au Niger quand moi j'y étais en tout cas les équipes depuis plusieurs semaines me disaient à Tahwa, à Quetta et à Maradi, ce n'est pas fiable ça ne fonctionne pas tout le temps et donc... et donc, un nombre de fois très important ça ne marche pas.

B : Tous tous les outils de communication que tu trouveras dans le monde, si le mec sait pas s'en servir ça marche pas.

P : Sauf la radio HF.

B : Non. Radio HF tu sais pas t'en servir ça marche pas/

T : On est sur des courtes distances y on des ondes un peu trop longues...

P : Radio telex radio HF ça marche tout le temps.

B : Non t'es fou tu rigoles. Formenex déjà ça marche pas.

- P : Je dis pas que ça sert à quelque chose je dis que ça marche partout.
- B : Non.
- D : Sur les ambulatoires ça ne sert pas.
- B : Et au Niger ça marche pas.
- P : Ça marche si tu le mets je dis pas qui faut le mettre. Si tu mets une radio HF entre Niamey et Maradi ça marche tout le temps.
- D : Sur les ambulatoires et les mecs y vont à 50 km/
- P : T'en as pas besoin.
- D : C'est ce que demandaient les gens les équipes ambulatoires tout le monde veut avoir un moyen de communication.
- P : C'est plus d'avoir un moyen fiable de communication que de savoir si on rajoute ou on enlève des trucs tu vois. Moi je me rends compte qu'on a de moins en moins de moyens fiables de communication.
- D : Et déjà, qu'est-ce qu'on veut comme communication. Qu'est-ce qu'on a à transmettre.
- (2 sec)
- M : Pour les références médicales d'un petit.../
- T : Pour un conseil ou euh... un accident euh...
- M : Ça... ça serait souhaitable, ça serait souhaitable.
- D : Y'a aussi y'a aussi un travail en amont à faire.
- B : Les radios de l'armée elle marche. Y'a une solution pour que ça marche.
- D : Y'a aussi un travail en amont à faire.
- B : Y'a un mec derrière chaque radio. Un mec formé derrière chaque radio et ça marchera. À MSF/
- P : La radio HF qu'est-ce qui fait que ça ne marche pas.

B : Ben parce que y faut y faut bien choisir ton monde, selon les saisons ça va évoluer et euh, si y'a une petite couille dans le suivi des files là ça va merdouiller, si y'a un bon bout qui touche l'antenne ça va merdouiller, si les batteries sont à plats ça va merdouiller enfin tu vois y'a plein de.. donc, si t'as un bon technicien derrière chaque radio ça marchera la radio. Mais à MSF on s'est jamais donné les moyens d'envoyer euh un radio tu vois, ne serait-ce que pour un pays. Le CICR le fait hein. Le CICR fait passer des mecs spécialistes radio tous les ans sur le terrain. Et là ça marche. Alors si on se donne ces moyens-là, ça marchera. Pour le mini M c'est pareil. Le mini M c'est quand même le truc... tu sais dans le monde entier tu le choppes si tu sais t'en servir.

P : Ça va prendre un satellite.

B : T'en as partout. Y'a une couverture dans le monde.

(1 sec)

T : Donc ça c'était un point. Je regardais les salaires ça me paraît être ok....

ANNEXE 6 : Questions-type pour les entretiens

- Qu'est-ce qui t'a motivé à vouloir travailler chez MSF comme logisticien/gestionnaire/médecin?
- Comment te représentes-tu MSF ou comment perçois-tu cette organisation?
- Penses-tu qu'elle se distingue des autres ONG?
- Comment vois-tu la mise sur pied d'une intervention?
- Qu'est-ce que cela implique pour toi au quotidien ?
- J'aimerais que tu me parles d'une intervention précise que tu aurais faite et dont tu te rappelles bien. C'était où, quand et dans quel contexte?
- Peux-tu me raconter quelles sont les premières actions que as posées lors de cette urgence et si ce sont les mêmes pour toutes les urgences?
- Y'a-t-il des priorités?
- Des obstacles et problèmes?
- Des conflits internes ou externes?
- Des alliées ou des aides naturels?
- Des choses qui te seraient indispensables?
- Comment se prennent les décisions ici?
- Et entre le terrain et le siège?
- Y'a-t-il des choses/actions que tu ferais différemment une prochaine fois?
- Quelles sont les « erreurs » les plus fréquentes?
- En général, crois-tu que MSF fasse un bon boulot ?

ANNEXE 7 : Note personnelle 1

Troc de soins

Puisque MSF désire être présente là où elle n'est pas nécessairement la bienvenue, elle doit s'immiscer entre tous, le temps de soigner et le temps de dire qu'il faut soigner. MSF n'est pas là pour simplement aider. Elle est là pour prendre sa place, celle qui lui revient mais surtout, celle qu'elle croit lui revenir. MSF est fonceuse d'idéologies, les sincères, celles qui luttent contre le pouvoir trop établi, de force ou de misère. Son implantation se fait à coup de persuasion massive. Elle soigne à coup de grande gueule. Et témoigne par à coup de soins, par avant de moyens.

Il faut toujours enfoncer la pilule à MSF. Rien ne passe sans une dose argumentaire bien sentie. Il faut convaincre pour soigner et soigner pour convaincre. Personne n'accepte d'emblée le soin donné pas plus que sa pratique désordonnée. Tout est à vendre gratuitement chez les urgentistes baroudeurs. Crier à l'injustice sur tous les toits du monde ne suffit plus dans le concert des crises quotidiennes. Il faut un porte-voix, un style de pratique, une façon de faire « autre », celle des biens nommés *French Doctors*. Comme une lutte rhétorique sur le champ fertile de la vertu humanitaire, ils détalent à l'aventure totale, capables de désarmer la concurrence frivole en un simple jeu de mots. Les tactiques interventionnistes post-modernes, il les auscultent sans culte aucun. Acteurs d'une simple poignée de main, ils s'engouffrent dans le moindre cadre de porte battante, celui des crises à colmater, à mettre à plat sans tonique. Toujours en quête d'avenue pour épancher leur soif de soins, les MSFiens franchissent mieux que quiconque la frontière qui les sépare de l'absolu. Ils frondent les tiers de par le monde sans pour autant prendre partie. Ils résistent à


tout mais surtout, à la tentation du doute. Ils savent quoi faire pour faire savoir qu'ils abattent leur boulot avec labeur, à la sueur des trop nombreux affronts.

Les moins pires des moins pires qu'ils se targuent à dire à ceux qui oseraient remettre en doute la pureté de leurs intentions. Quand à l'impure pratique, celle des réponses opérationnelles mal enlignées par des quiproquos bardé d'ego surdimensionnés, elle s'excuse elle aussi. Pendant que le tourbillon des malentendus s'active de l'intérieur, les hautes sphères malintentionnées de l'internationale virevoltent à tue-tête. D'un côté comme de l'autre, la faute s'annule, le tord se résorbe et comme il faut bien aller par devant, on repart la tête (très) haute et la volonté pleine. Dans l'urgence, le cirque rebelle de la rhétorique n'est jamais bien loin du troc de soins.

La défense de l'indépendance de l'organisation passe donc par ce troc, qu'il soit discursif ou matériel. Selon ce qui s'avèrera le plus profitable tant pour l'organisation - pertinence des soins/indépendance des pratiques - que pour les autorités - instrumentalisation de MSF/avantage politique -, l'entente de collaboration se jouera sur le principe d'une base transactionnelle. Non pas un échange entre parties consentantes mais bien sous l'auspice d'un mariage de déraison, le temps de prendre avantage du moment. Qu'il s'agisse de donner des soins pour MSF ou des services pour les autorités, chacun y trouve son compte, malgré les désaccords apparents et des erreurs d'arrimage politique. La faute existe donc dans ces échanges trop brefs mais elle n'appartient à personne, trop grave pour s'incarner réellement. Une déculpabilisation traduite sous forme discursive sera toujours reine envers ces choix impossibles à faire. C'est la même idéologie que celle que propose la médecine. Il s'agit de donner des soins en échange d'une rémunération. La

pratique médicale s'avère à la base une transaction. On répond à une demande – ou on se propose d'y répondre si la demande se fait urgente – et c'est sur ce terrain que MSF joue, en posant un diagnostic ou en donnant les soins qui s'imposent. Pour changer ou faire changer les choses, il faut compenser par une autre chose, quelle qu'elle soit. Et c'est la voix de la différence qui s'avère toujours aussi perspicace sous ses cieux inhospitaliers. L'infatigable influence de la parole, celle qui restitue tout, le temps d'ouvrir la brèche nécessaire à la pratique. Celle qui ressuscite les mots de leurs entrailles persuasives par la cicatrisation d'une plaie sans nom. En se proposant de la sorte, MSF doit convaincre ses interlocuteurs de la validité de sa compétence. Pourquoi sinon voudrait-elle seulement soigner pour soigner. Il doit y avoir une raison pour cette insistance. La simple volonté de « sauver le monde » n'a jamais été un argument de taille, ou plus justement, de trop grande taille. Faire une différence, refuser les atrocités et s'approprier une forme de pouvoir à l'arrachée du passage, tels semblent être les réels motifs de la pratique urgentiste. Ce serait trop facile pour ces médecins de simplement donner des soins. Il faut pouvoir les troquer envers et contre tous pour que le jeu en vaille la chandelle. Sinon à quoi bon s'en tenir à intervenir là où l'urgence ne fait pas sentir son précipice. C'est parce qu'ils ne peuvent pas les donner ces soins qu'ils les veulent si éperdument.

Pour s'implanter ainsi dans le roc de l'impossible, il faut donc s'adjoindre d'une contrepartie, d'un élément transitoire qui pèsera (lourd) dans la balance. Le pouvoir se divise, se multiplie, s'attrape au vol mais ne disparaît jamais. Il se monnaie toujours, surtout lorsque sa valeur prend celle d'une autre, en parallèle d'une lutte dominatrice de capital total. Rien ne se perd sans l'effort ultime, rien ne se crée sans payer sa prime et tout



s'échange dans l'instant qui s'envenime. Ça, MSF l'a bien compris, surtout dans ses pratiques.

ANNEXE 8 : Note personnelle 2

Le Dépôt des bagages

Lieu central du siège de Médecins sans frontières à Paris, le *Dépôt des bagages* s'avère un lieu symbolique de transfert, l'image d'une organisation en mouvement perpétuel. Espace non défini mais (re)connu de tous, situé entre la réception et la machine à café, il domine la mezzanine de son vase clôt ouvert. Derrière ce « no man's land » improvisé, des histoires se trament, des récits se forgent et des solutions prennent forme à la mesure des interventions en cours. Amas d'objets transportant chacun en eux une parcelle de pays, de conflits et d'anciens blessés, le *Dépôt des bagages* constitue la plaque tournante de la boîte humanitaire. Toujours disponible mais jamais complètement libre, cet espace public/privé façonne et transcende la philosophie transitoire de l'organisation. Toujours prêts à partir sur les lieux des besoins, entre deux singulières réalités, entre deux mondes à apprivoiser, les bagages des volontaires de MSF circulent dans l'incessant tourniquet des allers-retours. Tagués de l'icône emblématique rouge qui rappelle sans cesse l'identité de l'association, celle reconnue par ceux qui savent que ces médecins sont sans frontières, les bagages sont laissés là, face à eux-mêmes, le temps d'une recharge en règle. Le temps que leurs transporteurs attirés discutent, échangent et se racontent les aventures de leurs missions respectives. Les acteurs se reconnaissent entre eux, pour mieux se dire qui ils sont et pourquoi ils sont là. Ils se rappellent qu'ils ont été ailleurs mais qu'ils en sont revenus, encore une fois. Ils se confirment qu'ils repartent à l'instant mais qu'ils espèrent revenir à nouveau, pour une autre nouvelle fois. Car rien n'est jamais garanti lorsque l'on décide de s'insérer courageusement entre tous ces mondes autant accueillants qu' accaparants.

Poussés par la volonté de faire partie de la cause autant que de la conséquence, les volontaires transigent vers les lieux impossibles pour les transformer temporairement en espaces pratiques. Car s'ils atterrissent et décollent sur la piste du *Dépôt des bagages*, c'est qu'ils savent qu'ils peuvent faire une différence. Mais arrivées ou départs, les rapports sont ceux de la dernière chance, ceux d'aux revoirs sincères et de bienvenues accueillants. Ces

brèves interactions rappellent les liens qui les unissent, ceux les poussent à vouloir repartir sur les lieux des interventions. Ces liens représentent les valeurs mêmes de l'entité, celles d'une responsabilité humanitaire sans borne. La façon dont les revenants saluent leurs collègues lorsqu'ils débarquent au QG est significative des rapports particuliers qu'ils entretiennent entre eux. Ils sont accueillis, à juste titre, comme des « héros », des « guerriers », des soignants, des revenants. Accolades, tapes dans le dos et embrassades font parties des us et coutumes de bienvenue et de laisser-aller.

Les volontaires transitaires n'abordent pas leur boulot comme une tâche à accomplir. Ils partent à l'aventure, la vraie, celle où les événements changent à coup d'entêtement et de gestes distribués à petites doses de remède. Un périple qui sera assurément risqué - la seule chose d'assurée - et ardu à coup sûr. Tous savent puisque tous ont été là où tout se passe, sur le terrain des opérations. Ils sont eux aussi des arrivants de la veille et des partants du lendemain. Personne n'est au siège sans avoir été formé par un terrain. Et chaque terrain déforme et reforme différemment. Le site des opérations permet d'entrer dans une autre compréhension du monde, une dimension parallèle de l'humanité, celle vue à travers le regard des gens de la place. Celle-là même qui permet de transcender l'idéal humanitaire de MSF, comme en l'espace imaginaire du *Dépôt des bagages*. Bienvenue dans le monde particulier de MSF, celui où tous les mondes sont bienvenus, pour autant qu'ils traduisent une volonté de faire (faire) différence.